Юрий ЛУЖКОВ

(АВТОБИОГРАФИЯ)

МОСКВА И ЖИЗНЬ

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Мэр, спортсмен и пчеловод — таким запомнился миллионам москвичей Юрий Михайлович Лужков, человек необыкновенно яркий, талантливый и самобытный, возглавлявший Москву целых 18 лет! С его именем навсегда связаны масштабные, социально значимые городские проекты: МКАД, многоуровневые парковки, Северная ТЭЦ, храм Христа Спасителя и многие другие. В этой книге Юрий Михайлович искренне, иногда с юмором, иногда с грустью и даже болью рассказывает о своей судьбе, о друзьях и врагах и, конечно, о Москве — бесконечно родной и дорогой его сердцу. Юрий Михайлович делится впечатлениями от реновации, вспоминает, как его правительство снесло свыше тысячи ветхих хрущевок без всяких протестов и митингов; он рассуждает о Новой Москве, считая этот проект грубой ошибкой нынешнего столичного руководства.

- Юрий Михайлович Лужков
  - Предисловие
  - Глава первая
    - «Был дом и поле на два дышла»
    - Моя малая родина
    - На барже из Москвы по Волге
    - История одной пули
    - День Победы
    - «Пить, курить и говорить я научился одновременно»
    - Двор моего детства
    - «Пожарка»
    - Выстрелы и взрывы
  - Глава вторая
    - «Зови мать с бутылкой»
    - «Ты, Лужков, допрыгаешься!»
    - Смерть Сталина
  - Глава третья
    - «Авангард» вместо лекций
    - С метлой, ломом и лопатой
    - «Керосинка»
    - В зоне с «вором в законе»
    - На целине
    - «Юра, уходи от беды!»
    - Важные события 1958 года
  - Глава четвертая

- Институт пластмасс
- «Детей назначаем руководителями»
- Бросаю пить и курить раз и навсегда
- Допуск по форме номер 1
- Министр Костандов
- Прощание с химией

○ Глава пятая
- Воля судьбы или случай
- «В красное здание на заседание…»
- «Убирайте отсюда всю эту публику…»
- Борис Ельцин: «я вас просто прошу»
- Плодоовощное безумие
- Работа днем и ночью
- «Вы не поняли, товарищ Лужков»
- Простое решение
- Без законного основания
- В комитете народного контроля
- «Вы что, мне наврали?»
- Я многое опустил в этой истории…
- Бородатые депутаты без галстуков
- «На какой платформе вы стоите?»
- «Кризис управляемости»
- Идея мэра
- Судьба моя, жена моя…

○ Глава шестая
- Телефон звонит на рассвете
- Угрозы сыплются со всех сторон
- Агенты госбезопасности на «жигулях»
- «Почему вы не на своих местах?»
- Тревожная ситуация
- Второй день переворота
- Балет «Лебединое озеро»
- Нас хотят арестовать
- Они ложатся спать
- Самая длинная ночь в моей жизни
- Танки покидают Москву
- Демонтаж памятника Дзержинскому
- «Опечатать входы в здание ЦК КПСС!»
- Не надо сносить памятники
- Генеральный секретарь ЦК КПСС распускает партию
- Комитет по оперативному управлению
- Почему распался СССР?

○ Глава седьмая

- «Почему не хотите приватизироваться?»
- «Шоковая терапия»
- Обвальная приватизация
- Мой друг Святослав Федоров
- «Юрий Михайлович, вы же не хотите стать премьером?»
- «Все бессмысленно. Пора уходить»
- Незабываемый городской голова Алексеев
- «А давайте снимем этого Лужкова!»
- Как спасли комплекс строительства
- Дома пошли с молотка

○ Глава восьмая
- Московский совет и Верховный Совет РСФСР уходят в историю
- Падает снег на мою голову
- Выборы президента России 1996 года
- Первый теракт в Москве

○ Глава девятая
- Как возрождалась Москва
- Третий Рим
- МКАД и третье транспортное кольцо

○ Глава десятая
-
- «Охотный ряд»
- Поклонная гора
- Гостиный двор
- Крыша над большой ареной
- «Москва-Сити»
- Храм Христа Спасителя
- Памятник Петру Первому
- Московский университет
- Дворцы Алексея Михайловича и Екатерины II
- Красные холмы
- Большой театр
- «Рабочий и колхозница»

○ Глава последняя
- Хотел ли я быть президентом
- Президент Владимир Путин
- «Утрата доверия»
- Фермер на комбайне
- Еще раз про любовь

Юрий Михайлович Лужков
Москва и жизнь

Судьба покорных ведет, а непокорных тащит.

(Изречение античных стоиков)

Предисловие

Когда только-только я вошел в руководство исполнительной власти, захотелось увидеть всю Москву с птичьего полета, и я облетел ее на вертолете. Сложное чувство испытал тогда. Город сверху произвел впечатление тяжелобольного. Крыши ржавые, нечиненые, замусорены и противны. Еще страшнее выглядели порушенные церковные купола. Пространство заполняли необъятные поля орошения, свалки, промышленные зоны, захиревшие после развала экономики усилиями либеральных реформаторов.

Но самая жуткая картина предстала в старой Москве, центре города: повсюду виднелись разбросанные следы безжалостного большевистского своеволия. То вырванного из живого пространства храма и старинного здания, то вставленные чуждые городу по духу коробки, а то и просто пустыри и руины там, где было когда-то уютно и хорошо. Вблизи Кремля чашу брошенного бассейна «Москва», котлован взорванного храма Христа Спасителя, заполняла дождевая вода.

Красиво и ужасно — вот формула, в которую можно вложить первое впечатление.

Великие исторические процессы отпечатались на земле Москвы во всей противоречивости и безумстве. Новая красота совмещалась с варварским разрушением. Москва сверху произвела впечатление расползшегося, размякшего тела с язвами и ранами.

В тот полет я увидел раненый, страдающий город. Не мертвый, но очень порушенный. Город, который нуждался в долгом, тяжком лечении.

Москва находилась в состоянии ужасном. На Тверской улице в магазинах зияли голые прилавки. Не хватало хлеба, водочные и табачные бунты сотрясали Москву. Спасать родной город требовалось немедленно. Предстояла трудная и очень увлекательная работа. В книге я рассказываю о ней.

У природы четыре времени года, и у каждого из нас четыре времени жизни.

Моя весна пала на военное и голодное детство в бараке на Павелецкой набережной. Отец ушел на фронт и вернулся с наградами старшим сержантом. Вырос я во дворе. Мама, чтобы прокормить трех сыновей, служила в трех местах.

Пойдя по стопам отца, заместителя директора нефтебазы в Кузьминках, поступил в Московский нефтяной институт и получил диплом инженера.

Жаркое долгое лето длилось 28 лет в эпоху «Большой химии», службы в НИИ пластмасс, ОКБА — Опытно-конструкторском бюро автоматики и в Министерстве химической промышленности СССР. Заслужил ордена Ленина и Трудового Красного Знамени, медаль «За укрепление боевого содружества» за дела, позволившие создать современную индустрию полимеров и первыми полететь в космическое пространство.

Золотая осень началась во главе исполнительной власти города, воспротивившейся грабительской приватизации и «шоковой терапии».

За двадцать лет Москва преобразилась и вновь выглядит златоглавой: воссоздан храм Христа, возрождены монастыри и церкви, дворцы Алексея Михайловича и Екатерины II, Гостиный Двор и Провиантские склады. Реставрированы «Рабочий и колхозница», памятники истории и архитектуры. Свыше тысячи хрущоб снесены. Воздвигнуты небоскребы «Москва-сити» и «Триумф-палас».

«Большие проекты» воплощены в Охотном Ряду на Манежной площади, обелиске Победы и музее Великой Отечественной войны на Поклонной горе; в кольцевых и радиальных дорогах; новых музеях, театрах, памятниках Петру и великим предкам.

Зима не пришла ко мне. Живу в «бабьем лете», полон желаний и забот. Поставляю гречку краснознаменному Балтийскому флоту, развожу романовских овец, племенных лошадей и другую живность.

Наступившие 80 лет — для меня непонятная дата. Называю себя фермером на комбайне. Сельское хозяйство стремлюсь сделать безубыточным. Убежден — его развитие поможет России отказаться от нефтяной зависимости.

Юбилей отмечал пять дней.

Сыграл в теннис с тренером Рафаэля Надаля, одного из величайших игроков мира.

Встретился с сокурсниками, друзьями, получил много желанных подарков — трактор от любимой жены, «КамАЗ» с прицепом — от близких, скинувшихся на большую машину.

Президент Путин вручил четвертый орден за «Заслуги перед Отечеством», а патриарх Кирилл наградил орденом Серафима Саровского.

В Коломенском на субботнике с народом и семьей посадил пятьсот яблонь и груш на месте несохранившегося сада Ивана Грозного.

Издательство «ЭКСМО» решило опубликовать мою книгу в серии автобиографий. За время службы на Тверской, 13, и после нее у меня выходили с воспоминаниями интервью, рассказы и

книги, начиная с первой, что появилась под названием «72 часа агонии. Август 1991». Спустя пять лет вышла книга «Мы дети твои, Москва» о проблемах, возникших в стране после драматических событий 1991–1993 годов, участником которых я стал. Под обложку, что у вас в руках, помещены воспоминания, выходившие позднее.

Они значительно дополнены главами о событиях, произошедших за годы службы в правительстве Москвы в 1987–2010 годах. И доведены до последних лет, которые, я надеюсь, заинтересуют читателей.

Писалась книга в разных местах и условиях, часто наспех, надеюсь, читатель простит. Но, если мне удалось поведать о сути задач, решенных Москвой в годы мучительного перехода из одной системы государственного устройства в другую, цель моя достигнута.

Глава первая
Моя малая родина

Был дом и поле на два дышла.
Там — ни двора и ни кола.
России нет. Россия — вышла
И не звонит в колокола.

(Михаил Дудин, «Предисловие к завещанию»)

«Был дом и поле на два дышла»

Первым в моем крестьянском роду по линии отца и матери я появился на свет в городе — Москве. Горжусь тем, что коренной москвич и моя малая родина — великий город стал моей судьбой. Живу Москвой и испытываю личную причастность к каждому сантиметру ее территории, каждой трещине на асфальте.

Предки мои по линии отца происходят из крестьян Тверской губернии, ныне несуществующей деревни Лужково, давшей мою фамилию Лужков.

Дед мой, Андрей Лужков, тверской мужик, крупный мастеровой, первой руки плотник. Стоял на «красном углу», зарубал. Брал подряды на строительство, выступал бригадиром. Летом на поле в деревне, зимой — на заработках в Питере.

Рука деда, работать по дереву, передалась отцу. От него — мне.

Дед Андрей умер скоропостижно в 42 года от воспаления легких. Из Питера домой возвращался по железной дороге и простыл в холодном вагоне. Остались семеро детей, девки все больше, самый горох.

А вообще-то безродные мы все. За дедами уж никого не помню. Деревню нашу немцы сожгли, кладбище быльем поросло — так чуть ли не вся Россия живет. Словно о ней стихи Михаила Дудина:

О ней ни слуху и ни духу.
Печаль никто не сторожит.
Россия глушит бормотуху
И кверху задницей лежит…

Бабка моя, мама отца, Анна Дмитриевна — жилистая, сухая и мощная, по-настоящему, по-русски, красивая женщина — пронесла через всю жизнь веру в Бога, несмотря на постоянные увещевания сына — моего отца, члена всесильного некогда Всесоюзного общества воинствующих безбожников и председателя профкома.

Стойкая и бесхитростная ее вера, примитивная на первый взгляд многих философия помогли Анне Дмитриевне сохранить и крест нательный, и иконы родительские, и заповеди в душе. Человек создан для того, чтобы трудиться, он не должен обманывать — вот основа этой философии.

Отец, Михаил Андреевич, родился в 1902 году в живописном

селе Молодой Туд на реке Тудовка. Он получил законченное среднее образование в Тверском сельскохозяйственном техникуме.

После скоропостижной смерти деда отец остается старшим в семье, где пять девок и младший брат. Вся забота о семье легла на его плечи. Хватил горя капитально. Семья жила предельно бедно, кусок хлеба был на счету.

Когда началась коллективизация, вопреки всеобщему мнению, бедствием для неимущей семьи с одним кормильцем, для бабушки и семерых детей она не стала. Бабушка рассказывала, что в колхоз они без уговоров пошли. Колхоз их спас. Это может показаться странным, ничего хорошего сейчас о колхозах не пишут. Все объясняется просто.

В первый-то год все в колхозе работали. Трудодни отоваривали зерном, так что зимовали сытно, хотя и были босы. А на втором году народ в колхозе задурил. Люди разобрались: чтобы получать трудодень, не обязательно работать до седьмого пота, в коллективе этого все равно не видно. А в результате к весне чуть ноги не протянули.

Перебрался отец в 1928 году в Москву, рванул с родины в город. Поступил так, как многие тогда поступали, вынужденные из-за голода бросить родной дом. В город хлынул из сел и деревень поток обездоленных крестьян. Каждый год в Москве прибавлялось двести тысяч жителей! Но безработных, как в годы НЭПа, не осталось. Потому что полным ходом шла индустриализация, строились фабрики и заводы, везде требовались рабочие руки.

С дипломом техникума устроился отец плотником на Ленинскую, бывшую Симоновскую, нефтебазу с бондарно-тарным производством, построенную в конце XIX века «Товариществом братьев Нобиль». То была первая специальность отца. Заработок плотника стабильный, он мог и дома ладить, много в то время строили из дерева, включая барак, где отец получил комнату с удобствами во дворе.

Жизнь в Москве ему показалась интересной, он и остался в столице. Спасая от голода, перевез в город сестер, Лизу и Полю, и мою бабушку Анну Дмитриевну.

Отцовский дом еще долго стоял в деревне, и мама рассказывала, как возила меня и братьев туда на лето.

Моя малая родина

Мать моя, Анна Петровна Сыропятова, родом из старинной деревни Калегино в Башкирии, которая находилась в 80 километрах от станции железной дороги. В том краю с давних пор вперемешку живут в селах русские и башкиры. Потому у меня и тип лица азиатский. Не Ален Делон.

Мать — на десять лет моложе отца. Окончила три класса церковно-приходской школы. В ней изучали Закон Божий, церковное пение, письмо, арифметику и чтение. После ранней смерти матери и женитьбы отца ее отправили в люди, ни образования, ни специальности не получила. Писала каракулями. Но если говорила — люди заслушивались.

Сама выглядела в молодости красивой, энергичной и, как говорится, заводной. Посмотришь на портрет и видишь: у этой молодухи нрав настоящего беса — в глазах искры горят, лицо доброжелательное и улыбчивое. И всегда готова ко всему — хоть к работе до изнеможения, хоть к веселью с песнями до утра. Лишь бы не сидеть без дела на завалинке.

Родила меня в легковой машине, «эмке», присланной из родильного дома, когда у нее начались схватки. Сама до близкого приемного покоя не могла дойти. Сопровождала ее родная сестра. Она приняла меня, едва не задохнувшегося при родах, шлепнула по заднице, и я издал первый крик 21 сентября 1936 года.

Самое первое мое воспоминание — не человек, а собака. У нас жила красавица, ирландский сеттер Арка, невероятного окраса, до красноты рыжая. Она погибла, попав под машину, и мы все плакали. Похоронили Арку на пустыре возле мыловаренного завода, и часто с братьями я ходил на это кладбище всего одной нашей собаки.

До меня в семье родился старший брат Аркадий и после меня — младший брат Сергей. Всех троих сыновей мама вырастила, воспитала и, главное, приручила к труду.

Когда праздники наступали, а мы жили очень бедно, она все, что могла, выставляла на стол. Ей сестры говорили: «Петровна, давай поскромнее», а она отвечала: «Последняя копейка — греми орлом!» Мать прожила тяжелейшую жизнь.

Когда я остался после смерти жены вдовцом и не смог уделять внимания младшему сыну, взялась за Сашку, заботилась о нем, заменив, насколько возможно, мать.

Отец умер в 74 года, дожив до того времени, когда я стал генеральным директором. Мать успела порадоваться, когда меня избрали мэром Москвы, умерла в 82 года.

Как видите, никаких еврейских корней у меня нет, о чем можно запросто узнать в Интернете. На задаваемый мне вопрос: «Зря или не зря называют вас Кацем?» — я отвечал: «Хорошо, что не называют поцом». Да я и не обижаюсь. Пусть себе чешут языки, тем более что евреи — народ умный, талантливый, деловой.

Раннее детство пало на время, когда «купеческую Москву», древнюю столицу русского народа, беспощадно и целенаправленно уничтожали.

В Кремле разрушили историческое Красное крыльцо, самый древний собор Спаса на Бору, сломали два древних монастыря — Чудов и Вознесенский. Снесли стоящий рядом с ними Малый Николаевский дворец.

На Красной площади не пощадили Иверские ворота с часовней самой почитаемой иконы Иверской Богоматери. Разобрали на кирпичи Казанский собор, основанный Дмитрием Пожарским.

Разрушили стены Китай-города и дома в Зарядье, Сухареву башню времен Петра и Красные ворота времен Елизаветы Петровны. Снесли до основания сотни церквей и часовен, половину монастырей. Красота их не спасла. Взорвали храм Христа, чтобы построить Дворец Советов со статуей Ленина. Его начали возводить как самое высокое здание в мире, превосходящее небоскребы Нью-Йорка.

Моя малая родина в излучине Москвы-реки, стянутая рельсами Павелецкой железной дороги, не получила исторического названия, как соседние Кожевники. До революции здесь простирались огороды, насчитывалось четыре владения и несколько мануфактур. Ни одной церкви на Павелецкой набережной не существовало. Все храмы находились на противоположном берегу, где все стремительно менялось, не всегда к лучшему. Построенный братьями Весниными Дворец культуры автозавода считается памятником архитектуры конструктивизма. Ради него сломали древний Симонов монастырь со стометровой колокольней выше Ивана Великого.

За год до моего рождения открылась первая линия метро, от Сокольников до Парка культуры. С улиц исчезли извозчики и лошади. По Генеральному плану 1935 года, названному Сталинским, партией большевиков ставилась задача превратить Москву в «образцовый социалистический город», столицу мирового пролетариата. В город по каналу пришла вода с Волги, возводились большие мосты над Москвой-рекой. Тверскую, главную улицу, расширили и фактически уничтожили, разрушив дома XIX века. На их месте поднимались многоэтажные жилые корпуса со статуями на крышах и магазинами на первых этажах. С

трибуны в Кремле Сталин заявил: «Жизнь стала лучше, жизнь стала веселей!» Его слова зарифмовали в песне, она часто звучала в громкоговорителях на улицах и в комнатах нашего барака:

Зво́нки, как птицы, одна за другой
Песни летят над советской страной.
Весел напев городов и полей —
«Жить стало лучше, жить стало веселей!»

Наша семья, как все соседи, с трудом сводила концы с концами, жила от аванса до получки отца.

С правой стороны Москвы-реки, на Павелецкой набережной, где находился наш барак, мало что менялось после революции 1917 года. Ни канализации, ни центрального отопления за двадцать лет не появилось.

Другая картина разворачивалась на левой стороне Москвы-реки. У Симоновской набережной возвели корпуса гигантского автозавода имени Сталина и завода «Динамо».

Через три месяца после моего рождения, 5 декабря 1936 года, в Кремле приняли Конституцию СССР, обещавшую всем гражданам свободу слова, совести, печати, собраний и митингов… Спустя год ее растоптали. Начался чудовищный террор, аресты, пытки и расстрелы «врагов народа», «вредителей» и «шпионов». Отца репрессии миновали.

Арестовали в 1936 году мужа старшей сестры отца, тети Лизы, они жили под Ржевом, имели корову. Муж Лизы никаким начальником не служил, работал кровельщиком. Посадили его на десять лет за то, что высказался против советской власти. Кто-то на него донес.

На барже из Москвы по Волге

На нефтебазе добросовестного плотника Лужкова, хорошо выступавшего на профсоюзных собраниях, заметили и назначили диспетчером. Его приняли в партию. Он начал расти по профсоюзной линии. До Отечественной войны получивших при советской власти образование рабочих и крестьян выдвигали на руководящие должности во властные структуры, наркоматы и главные управления. Отца с дипломом техникума, как выдвиженца, направили с нефтебазы в наркомат, ведавший нефтяной промышленностью СССР, старшим инженером. Он проверял, как организовано обслуживание рабочих на нефтеперерабатывающих заводах и базах, поэтому постоянно находился в командировках по стране.

Так что, когда обо мне пишут, что я — сын плотника, это правда, но не вся.

Когда началась война, отца призвали в Красную армию и он ушел на фронт.

Через месяц после объявления Отечественной войны ночью и днем начались налеты германской авиации на Москву. Вблизи от нашего барака находились Павелецкий вокзал и товарная станция железной дороги, куда летели бомбы. Когда по радио объявляли воздушную тревогу, мы переходили дорогу и прятались в подвале соседней школы. В укрытии заставляли надевать противогазы из опасения, что немцы начнут применять отравляющие вещества, как они первыми подло поступили в Первую мировую войну.

В небе висели аэростаты воздушного заграждения. Когда объявляли отбой, аэростаты опускались к земле, их носили девушки, они давали мальчишкам зацепиться за стропы и покататься таким образом.

После начала войны я ходил в детский сад до тех пор, пока в наркоматы не поступило предписание — вывезти из Москвы детей сотрудников. Это случилось до того, как в октябре 1941 года после прорыва Западного фронта началась массовая эвакуация. Тогда за считаные дни покинули город иностранные посольства, Генеральный штаб, наркоматы, театры, редакции газет и журналов. На платформы грузилось оборудование заводов и фабрик. В вагонах для перевозки скота, теплушках, уезжали люди. 16 октября закрылись станции метро, проходные предприятий. В городе началась паника. Вокзалы осаждались толпами. Паника стала причиной, по которой Сталин не присвоил Москве звание города-героя одновременно со Сталинградом, Ленинградом, Севастополем и Одессой…

Отправили нас из Москвы не по железной дороге, погрузили на самоходную баржу, и мы поплыли по каналу Москва — Волга и далее по Волге. Над нами низко летали немецкие бомбардировщики. Мы, пацаны, с ужасом и интересом видели, как бомба попала в речной танкер с топливом, запылавший огнем. Мы проплыли близко от пожара.

Разместили нас, детей, в интернате города под названием Энгельс, так назывался центр Автономной республики немцев Поволжья, упраздненной после начала войны.

Вслед за нами приехала мама, она жила в соседнем Саратове и навещала нас.

В Энгельсе возник слух, что в город вошли немцы. То, скорей всего, была провокация НКВД. Те, кто ждал их прихода, вывесили на балконах германские флаги, дав повод к арестам и высылке немцев. В августе по просьбе армии, в которую местные немцы стреляли во время отступления, по резолюции Сталина — «выселить с треском» — всех немцев, включая членов партии и комсомола, депортировали в Сибирь и Казахстан.

И в Москве жили те, кто ждал прихода германской армии. В нашем дворе с бараками жила злобная старуха Выборнова. У колонки она кричала на весь двор, что, когда придут немцы, первыми, кого выдаст, будут Хлынины и Лужковы. Они коммунисты, хранят книги Ленина, что соответствовало действительности.

В Саратове мама жила в немецкой семье, пока эту семью не депортировали.

Прожил я с братьями в интернате весь 1942 год, а в начале 1943 года мама нас выкрала, и мы поехали в Москву на поезде. Меня и младшего брата Сергея прятала в общем вагоне под нижними полками, куда ставят чемоданы. А старшего брата Аркадия поместила на верхней третьей полке и велела: «Заберись в угол и молчи, когда пойдут по вагонам патрули».

В семь лет я пошел в первый класс семилетки, школы вблизи барака. Читать научился до школы с помощью старшего брата. Первой осилил детскую книжку «Слон и моська». Потом появился букварь.

В нашей комнате на этажерке теснилось много книг, томов сочинения Ленина и Малой Советской энциклопедии. Она стала моим окном в мир. До сих пор помню название томов: «Массикот — Огнев», «Огневки — Пряжа» и другие.

Украшением комнаты считалась ножная швейная машинка Подольского завода, большая ценность по тому времени. Хранилось охотничье ружье, двустволка отца. На стене висела черная тарелка репродуктора, никогда не выключавшаяся. По

радио дикторы объявляли о воздушной тревоге, а когда налет прекращался, объявляли отбой.

В одной комнате мы жили без отца вчетвером. Мебель состояла из двух столов. За одним обедали, за другим учились. Вещи хранились в комоде. Спали на кроватях и на диване с пружинами. Мама не раз перетягивала его льняной веревкой, чтобы пружины не впивались в спину.

Бабушка с одной из дочерей жили отдельно вблизи от нашего барака, в бывшей каменной бане с железобетонными полами и потолками.

Отец воевал недолго. Его тяжело ранили в битве под Москвой в районе Торжка, где шли ужасающие бои. В госпитале осколок в спине не вытащили, он так и остался в теле. После ранения отец снова попал на фронт. Под Харьковом весной 1942 года наши войска, как известно, оказались в окружении. Германские танковые армии, прорвав фронт, устремились к Волге и на Кавказ, к нефтяным промыслам. В чудовищном котле в плену оказались сотни тысяч солдат и командиров, и в их числе мой отец.

Из концлагеря отец бежал. Когда смотрел фильм «Судьба человека», то плакал и говорил: «Это про меня». Немцы его догнали и избили, его всего покусали собаки. После побега перевели в другой, более строго охраняемый, лагерь. Снова бежал. Помог поляк-охранник. Махнул рукой на забор, мол, бегите. Когда с другом он подныривал под колючую проволоку заграждения, то думал, что охранник их шлепнет и получит повышение. Такое бывало. Поляк не выстрелил.

Двинулись беглецы на юг, в сторону Одессы, где жил до войны друг. Им понадобилось переправиться через реку где-то в гористой местности в Молдавии. Отец плавать не умел. Друзья увидели на середине русла какую-то тень и подумали, что оно обмелело. Вошли в воду, но оказалось, что тень пала от горы. На середине реки отец начал тонуть. Друг его спас, помог добраться до берега. Выбились из сил. Друг шел и шатался от усталости. Отец полз на карачках за ним.

Отец с другом под Одессой воевал в партизанском отряде. Два года писем от него не приходило домой, он считался пропавшим без вести. Мать почернела от горя. Когда Красная армия подошла к партизанам, отец снова пошел на фронт. Дослужился до старшего сержанта, орденов и медалей принес домой много.

История одной пули

Из нашего барака ушел в ополчение сосед в первые дни войны. На призывном пункте получил трофейную канадскую винтовку и двадцать патронов к ней. «Больше ничего нет, — сказал военный комиссар. — Подберешь у кого-нибудь». И с этой винтовочкой пошел сосед оборонять родной город от немецких танков. Потом были кровь, грязь, мороз, горы трупов и все, что я услышал из его рассказов. Соседа ранили в бою, в госпитале хирурги вынули из него германскую пулю, и с ней, забинтованный, он вернулся на поправку домой.

Пуля лежала в маленькой жестяной коробочке с надписью «Монпансье». Сосед открывал коробочку и давал потрогать. Иначе как «сволочь» он эту пулю не называл. Долгое время я думал, что «сволочь» и «пуля» — одно и то же. Мне было шесть. Шла война. Крошечная немецкая сволочь лежала, вымазанная соседской кровью, и притворялась мертвой. Я столько ее разглядывал, что, кажется, помню все вмятины и царапины до сих пор.

Пулю вытащили из соседской груди, откуда-то из-под сердца. Для нас, всей дворовой ребятни, это было большой удачей. Теперь мы могли играть в войну, опираясь на вещественные улики и рассказы из первых рук.

Рассказ выходил скупой и однообразный. Это сейчас мальчишки играют в войну, подражая киногероям иностранных боевиков и ведя огонь из пластмассовых стрелялок. А тогда, в сорок втором, вместо ружей у нас были арматурные заточки, и играли мы совсем не в победу. В сопротивление. Разумеется, наши игры менялись по мере движения фронта. Но большого разнообразия не было. Или бежать надо под воздушным обстрелом по открытому полю, то есть дворовой свалке. Или пробираться по ночному лесу (по цехам мыловарки), чтобы выйти к своим.

Разыгрывая все эти сценки, мы подражали взрослым в главном: выстаивать, несмотря ни на что. Дрались до последнего. Сдаваться было нельзя. «Ничего ты со мной не сделаешь» — вот принцип наших детских игр 1943 года.

После ранения война для нашего соседа не кончилась. Он отходил от ран забинтованный, а рядом с ним на столике лежала вытянутая из его тела немецкая пуля. Никакой другой мысли, кроме как возвратиться на фронт, у него не было. Жизнь как бы остановилась и потеряла на время смысл.

У соседа родилась идея, по нормальным меркам сумасшедшая. Он решил вернуть эту пулю немцу. Как можно

быстрее поправиться и попасть на передовую. Весь двор провожал своего героя. Пулю, конечно, он взял с собой. Что было дальше, я знаю гораздо лучше, потому что, когда сосед вернулся, мне исполнилось десять лет. Вернулся весь в орденах, с нашивками за ранения и осколками в позвоночнике, почему получил кличку Кривой.

А рассказ я услышал такой. Однажды на фронте, оказавшись в какой-то деревне, подобрал сосед слесарные инструменты. Выковырял из ружейного патрона родную российскую пулю, приладил немецкую. Положил отдельно в карман. И решил: увидит немца, прицелится и «вернет».

И вот на Белорусском фронте в местечке с названием, каких много — Сосновка, — решил эту свою идею осуществить. Увидел фигуру с вражеской стороны. Зарядил заветный патрон, прицелился, спустил курок. Немножко далековато. Фигура упала. Он был отмщен. Наступило спокойствие, какого ни до, ни после солдат никогда в жизни не переживал.

Та детская история получила неожиданное продолжение много лет спустя, когда я оказался в служебной командировке в Германии. На деловом обеде слышу, как один бизнесмен с немецкой стороны рассказывает между делом, что его отец воевал в России. Был ранен. Вылечился, вернулся. Однако всю жизнь возвращался мыслью к той боевой ситуации, где его подстрелили. Дело в том, что, когда врач вынул пулю, она неожиданно оказалась немецкой. Хотя стреляли с русской стороны.

— А на каком фронте это было? — спрашиваю.

— У вас он называется Белорусский фронт.

Уточнять название местечка не стал. Скорей всего, то была та самая пуля, которую я держал в руках в 1943 году у постели раненого соседа.

День Победы

В День Победы 9 мая весь двор рванул на Красную площадь, там люди обнимались, целовались, ликовали. Когда стемнело, стало светло от залпов салюта. В небе висел в перекрестии лучей прожекторов портрет Сталина, все кричали «Ура!». После каждого залпа лучи разбегались по небу. Больше всего восхищали установленные на полуторках прожекторы, глаза слепила яркая дуга, мы подбирали на земле использованные электроды, ими можно было писать на стенах.

Мы с братьями безмерно радовались, когда вернулся с фронта отец.

После демобилизации его приняли на прежнее место работы в наркомат, ставший министерством. Был такой приказ Сталина — всем вернувшимся с фронта предоставлять прежнюю должность. Но после зачисления отца сразу же уволили. Он очень переживал, произошло обрушение и по деньгам, и по статусу. В Министерстве нефтяной промышленности дверь перед ним закрылась. Хотя он партизанил, доблестно закончил войну в Югославии.

Почему отец не смог вернуться служить туда, откуда ушел на фронт, нам, детям, не объяснял. Вслух при нас об этом не говорилось. Но несправедливость висела в воздухе. Простить не могли плен. «Хорошо еще, Миш, что не посадили», — шепнул кадровик.

До войны отец не наказывал. А после войны мне доставалось, потому что вырос очень своенравным. Когда разбил градусник и начал ртутью натирать медные монеты, чтобы они выглядели как серебряные, отец меня отлупцевал ремнем.

После увольнения из министерства ему дали место на автобазе в Кузьминках, и там он, как до войны, работал диспетчером. Однажды вернулся со смены с выбитыми зубами. В тот день увидел, как водитель воровал бензин. Между ними произошла драка. Отец долго возмущался, что вор продолжал работать на базе, и считал, что он состоял в сговоре с начальством.

На нефтебазе в Кузьминках диспетчером прослужил недолго, там оценили его довоенный опыт и назначили заместителем директора.

«Пить, курить и говорить я научился одновременно»

Во время войны мать круглосуточно отсутствовала дома. Чтобы прокормить семью, работала в трех местах и появлялась ненадолго. Наказывала за шалости. Управиться с тремя детьми ей помогала бабушка.

Я — ребенок барачный. По набережной пешком сам ходил далеко от двора куда хотел. Мы росли предоставленными сами себе. Куда хочешь иди. От Павелецкой набережной до центра города рукой подать. Трамвай курсировал по многим улицам и Красной площади. У Зацепы цеплялись за трамвай и ездили сзади вагона на «колбасе», никого тогда это не волновало. Многие попадали под колеса. Многих посадили, во дворе каждая вторая семья имела такие потери.

По Райкину: «Пить, курить и говорить я научился одновременно».

От первой затяжки голова закружилась. Старший брат, когда узнал об этом, меня избил. Но это от курева не отвратило. С ребятами со двора мы собирали чинарики, окурки на остановках автобуса, Павелецкой набережной. Остатки табака из папирос вытряхивали, делали самокрутки. Хотелось походить на взрослых.

Пускал дым и практически не затягивался. Позднее узнал, что когда курят сигары, то не втягивают, а выпускают дым, дышат клубами дыма. Что еще более вредно.

Игрушки очень хотел, но никогда в детстве не имел. Построил самокат. Но его не считаю игрушкой. Самокат с большим передним подшипником и двумя маленькими подшипниками сзади. Трехподшипниковый самокат. Потом мы с братом починили старый велосипед отца и гоняли на нем по Павелецкой набережной. Колеса смазывали маслом, брали его на конечной станции автобусов в бочке, куда водители масло сливали.

Жила наша семья в двухэтажном бараке на Павелецкой набережной, дом четыре дробь шесть, вблизи Седьмого хлебозавода.

Если начну говорить про условия быта, жизнь покажется просто ужасной.

Ну, немножко.

После войны отец отдал соседу «нашу часть» общей кухни, взяв взамен «его часть» внутреннего сарая. Получилась как бы

отдельная квартира. В ней все равно:

воды не было,

газа не было (готовили на керосинках),

канализации не было (ее заменяла выгребная яма и вертикальный ствол двухэтажного туалета — поскольку мы жили на первом, в детали лучше не вдаваться).

Электричество было всегда.

Угнетал зимой чудовищный холод, ибо стены дощатые, засыпные, а отопление печное, непостоянное. В морозы тепло выдувалось насквозь. Все ходили в рванье и отрепьях. Лишь после войны мы, трое братьев, получили в подарок один на всех ядовито-зеленый бушлат «полупердон» — единственное, что отец привез с фронта как немецкий трофей. Эта штука оказалась невероятных размеров. Зимой я поддевал под нее телогрейку и в таком виде проходил и детство, и юность, и мои университеты, то есть Нефтяной институт.

Жили долго впроголодь. В войну в магазинах все выдавали по карточкам, а работала одна мамаша. Значит, рабочая хлебная карточка одна, а нас, вечно голодных, трое плюс бабуся, мать отца. У нее, считавшейся колхозной пенсионеркой, и у нас карточки иждивенцев, на них выдавали по четыреста грамм хлеба. В общем, этого не передать. Все время хотелось есть. Даже не есть, а поглощать, все равно что. Во дворе дети пухли и умирали от голода. Нам объясняли, что значат их похороны: душа отлетела на небо, там накормят.

Лишь один раз за все детство я испытал чувство сытости. Это когда мы наелись белой глины. Кто-то сказал, что она съедобная. В общем, нашли на путях. Набрали ведро. Притащили домой. Посолили. Вечером приходит мамаша. Разведчик она была первоклассный, почуяла недоброе еще в коридоре: что? где? откуда набрали? Мы, очень довольные, хлопаем себя по животикам: вон в ведре, тебе тоже оставили. Хочешь — поешь.

Выражение ее лица запомнил на всю жизнь. Впервые увидел испуг взрослого человека. Вмиг остаться без всех троих сыновей из-за какой-то неведомой глины… Сбежались соседи, начался диспут, кто говорил «вырвать», кто подождать. Победило, как всегда, наше российское «авось пронесет». И действительно, пронесло. В натуральном смысле. Глина вышла, не оставив следа, а с нею и сказочное чувство сытости.

По весне мать лепешечки нам всякие пекла с травой съедобной — крапивой, лебедой, кореньями разными — все годилось.

Я мог бы еще долго описывать тяготы нашей жизни. Но честно скажу: как-то не хочется. Нет этого чувства в

воспоминаниях. И в жизни не страдал. Имею в виду — не поглощало чувство, что что-то не так.

Хотелось есть? Очень. Но это казалось естественным. Замерзала чернильница? И это считалось нормальным. Никто не ощущал себя обделенным, не испытывал настроя, что настоящая жизнь бьется не там, где живешь. Какие бы беды, нищету, голодуху мы ни переживали, надо всем царило ощущение абсолютной нормальности. Даже если бы мне сказали, что что-то неправильно в нашей жизни (кроме, естественно, временных трудностей), я все равно ничего бы не понял. Настолько все вытеснялось какой-то общинной, хозяйской доброжелательностью.

Да, давили тяготы — но мы всегда искали повод порадоваться. Возникали неприятности, но их никто не переживал в одиночестве. Не составляло проблемы зайти к соседу и занять картошки, хлеба, денег. Когда случался праздник или семейное торжество, это становилось делом всего двора. А уж если к кому-то приезжали с фронта и требовалась бутылка водки — тут напрягались все сообща, скопом, чтобы принять, не ударить лицом в грязь.

Двор моего детства

Расскажу о дворе моего детства и его достопримечательностях: родильном доме, пожарной части, картонажной фабрике и мыловаренном заводе.

Роддом называли просто «родилкой». Он находился напротив двора, куда машина доставила благополучно меня, новорожденного, маму и ее сестру, выполнившую роль акушерки. В этом родильном доме после меня появился на свет мой младший брат Сергей.

Тут-то и выяснилось, что я — «средний», то есть срединный, нормальный, промежуточный. Похоже, это так на меня повлияло, что с тех пор навсегда исчезла способность воспринимать себя как нечто особое и отмеченное. Если что и отличало меня от других, то скорее как раз полное отсутствие интереса к себе, растворение в окружающем. Я был счастлив, что живу в этом городе, в нашем дворе, и всегда точно знал, что это место, в котором живу, лучшее в мире.

Такое чувство возникало не оттого, как сейчас говорят, что мы вроде «не видели западных диснейлендов». Во-первых, никакой «Диснейленд» не смог бы сравниться с ледяными пещерами котлована на брошенной стройке, где зимой вода уходила, оставляя толстый покров льда. Мы вылезали из этих пещер перепачканными до ужаса, зато испытавшими нечто такое, чего посетители патентованных зрелищ не получат никогда.

А во-вторых, мысль, что живешь в центре мира, естественна, где бы в детстве ни жил. Просто потому, что жизнь — повсюду, и у нее, как сказал один математик, центр везде, а периферия нигде.

Наш «центр» находился у Павелецкого вокзала. Туда отправлялись по праздникам на гулянье, там находились бани, рынок, милиция. А главное, там останавливались танки после парадов 1 Мая и 7 Ноября. Постоять рядом с громадной рыкающей машиной, а то и залезть, если позволят, на вычищенную к празднику броню — для мальчишки военного времени могло ли быть что-нибудь увлекательнее?

Мне исполнилось 11 лет, и я хорошо запомнил, как отмечали 800-летие Москвы в 1947 году. По случаю юбилея отчеканили медаль, город наградили орденом Ленина. В один день 7 сентября заложили восемь высотных зданий по числу 8 веков со дня основания столицы, а также 5 шестнадцатиэтажных жилых домов.

Напротив здания исполкома Моссовета на площади заложили

памятник основателю города князю Юрию Долгорукому.

К празднику реставрировали Богоявленский храм, тогда главный собор Русской православной церкви. Но сотни других храмов пребывали в руинах, служили чем попало. Только не церквами.

По случаю праздника вернули городу Спасо-Андроников монастырь, где похоронен Андрей Рублев и сохранилось самое древнее здание церкви в Москве. В палатах монастыря открыли Музей древнего русского искусства. То есть икон, в довоенном прошлом рубленных на дрова и сжигаемых на кострах.

Кольцо бульваров опоясала фигурная чугунная решетка. Разбили сквер с фонтаном на Пушкинской и Болотной площадях. Канал Москва — Волга назвали именем Москвы. Как в День Победы, в Москве, городах-героях и столицах союзных республик состоялся праздничный салют. (Когда я стал мэром Москвы, хотелось сделать все так, чтобы год 850-летия стал таким же незабываемым.)

В конце 1947 года произошла денежная реформа, долгожданная отмена карточек и первое снижение цен, вызвавшее всеобщее ликование. Хлеб и продукты мы свободно покупали в магазинах, как до войны. Случилось нечто невероятное: после голода всего моего детства вдруг на столе у нас с младшим братом появилась банка сладкого сгущенного молока.

До Павелецкого вокзала, центра всеобщего притяжения, взрослые ходили пешком, а мы, детвора, увлекались тем, что находили в округе двора. Тут существовал предназначенный для постижения мир с презрительно-уменьшительными названиями: «картонажка», «мыловарка», «пожарка»…

Начну с «картонажки». Забраться туда оказывалось проще всего. Там делали конфетные фантики, шоколадные обертки и прочую красоту. Самих сладостей мне в детстве совсем не досталось, зато фантиками судьба не обделила. Склады запирались, но не охранялись. Мы забирались в огромные ангары и брали сколько могли.

Особенно привлекал шоколад «Сказки Пушкина». Там на синем, гладком, хрустящем под пальцами фоне, в золотой от сияния комнате сидел некий юноша по имени Пушкин с бабкой по имени Няня. Чем завлекала картинка? Ни танков, ни самолетов. Но вся будущая привязанность к поэзии мне словно предсказана этой оберткой. Подолгу, вглядываясь в золотистую охру комнаты, я как бы пытался услышать звук пушкинской речи. И уже потом, в школе, получив доступ к стихам, погружался в сияние того самого света, что был подарен в виде красивой обертки, как другим дарили шоколад.

«Мыловарка» стояла в центре двора. Там делали хозяйственное мыло, и в довольно больших количествах. Но нас, детей, занимало не производство, а сырье — постоянно обновляемая и пополняемая гора гниющей падали со странным названием «мездра». Даже в самые страшные годы войны я не мог мыться хозяйственным мылом, ибо видел, из чего оно делается. Вы не знаете, что зовется «мездрой»? Это разлагающиеся шкуры, лапы, уши и прочая дрянь с чудовищным запахом и непременным нашествием ворон. Они-то и поглощали наше внимание. Мы били их из рогаток, воображая фашистскими захватчиками. Враг кричал страшным голосом и улетал в ужасе.

На «мыловарке» работала кочегаром моя мамаша. У нее имелось свое помещение — котельная. Там топился паровозный котел и всегда было жарко, сухо и хорошо. Котел занимал все пространство помещения, горячий и огнедышащий, как плененный сказочный зверь. Мы кормили его углем, приносили «пищу» со двора ведрами. Следили за уровнем воды в организме, подкачивая большим насосом. Выгребали серый, неинтересный шлак. Но предметом детской гордости считалось искусство кидать в топку уголь лопатой — да так, чтобы попасть точно в то место, где на фоне ровного красного огня выгорало черное пятно.

Впрочем, главным считалась не работа, а то, что сейчас я бы назвал созерцанием, а тогда не знал, как назвать. Смотреть в огонь, подолгу, не отрываясь, было любимым занятием. Множество трубок спускалось торцами в пламя огня. Горячий воздух смещал их. Казалось, они шевелятся и дрожат, исполняя какую-то неслышную музыку на светящемся органе.

Нас тогда не водили в церковь. Ни золота окладов, ни пламени свечей не присутствовало в детской жизни в мои годы. Все это пришло позже, в сознательном возрасте. Но то, что пленило чудом православной литургии, я встретил как нечто знакомое, потому что впервые душа испытала это в той кочегарке.

Однако не буду задерживаться. Такие минуты — святые, и говорить о них как-то нескромно. К тому же не созерцательность составляла главное содержание жизни. Да и мать вскоре лишилась места. После войны кто-то решил проявить заботу о женщинах: вышло постановление, запрещавшее им ряд профессий военного времени, кочегара в том числе. Мамаша жутко переживала. Из сухого, ароматного жара кочегарки попасть — куда бы вы думали? — в царство Снежной королевы. Ее сделали машинистом холодильных установок. Тут все оказалось наоборот. Холодно. Белые шубы инея. Резиновые сапоги. Запах аммиака. Мне это совершенно не нравилось, и я перестал бегать на ту работу. Но уговорить дирекцию вернуть нас в тепло кочегарки

мамаша не могла.

«Пожарка»

Итак, куда же теперь дальше — на брошенную стройку, к «пожарке»! Детям во дворе разрешалось все. Мы жили без всякого надзора со стороны взрослых. Можешь бегать по любым пустырям, помойкам и свалкам: пока не свернешь себе шею или не побьешь чужого окна, твой маршрут никого не касается. Лишь вечернее время давало право «загнать человека домой».

«Пожаркой» называли старый барак на берегу Москвы-реки и недостроенное здание пожарной части, начатое до войны. Пожарных мы не любили. Причем взаимно. Мы их — за то, что они оккупировали пристань (там стояли их катера на случай пожара на близкой нефтебазе и на заводах). Они нас — за то, что мы с этой пристани прыгали и вроде мешали им работать. Ха! Но мы-то ведь видели, что они не работают, а весь день бездельничают у себя в бараке! Мало того. Кто-то принес из дома фразу, услышанную от взрослых, что «пока мужья на фронте, эти обхаживают чужих жен». Смысл фразы был нам непонятен, но выводы мы сделали соответствующие.

И устраивали им «пожары».

Делалось это так. Большая ватага мальчишек набирала деревяшки, толь, керосин. Все это сваливалось у двери, которая подпиралась какой-нибудь доской. Спичка… И врассыпную! Пожарные вылезают в окно, грозят кулаками, гасят. Они всех наперечет знают, кто им такую встряску устраивает. Но ленятся до поры до времени.

Наконец один не выдержал, погнался. Только тут мы осознали, что значит «играть с огнем». Как мартышки, ловко, быстро вскарабкались на крышу недостроенного здания гаража. Вдруг видим — жуть какая — «он» за нами! Уцепился за навес, подтянулся, лезет… Вход на крышу только один, а внизу ров, свалка. Либо будешь избит до полусмерти, либо прыгай. И мы — прощай, мама! — прыгнули.

Больше всего в тот момент мы, вероятно, походили на членов добровольного общества самоубийц. Кто-то со стороны мог, правда, подумать, что наблюдает сеанс коллективной галлюцинации: дети в трусиках принимают старую стройплощадку за бассейн с водой. А ведь там, внизу, не вода, там кирпич, крючья, балки. Как уж мы остались живы — бог весть.

И лишь когда бесконечный (как мне показалось) полет закончился и мы, изодранные до полного изнеможения, взглянули наверх, боль и кровь отступили перед моральной

победой. Она оказалась на нашей стороне. «Он» прыгать не захотел, испугался. Правда, в этом уже не стало нужды. С того раза мы прекратили «делать пожары», а пожарные — гонять нас с пристани.

После войны пришла другая напасть: в Москве-реке запретили купаться. И, видимо, правильно. Вода текла такая грязная, что когда мой друг Ленька полез за этими… как их… ну, в общем, вы знаете — мужскими такими резинками, которые мы за отсутствием полового воспитания пытались использовать как воздушные шары…

Так вот, когда Ленька обнаружил в одной из заводей эти «гондоны» и, обуреваемый грехом накопительства, «вплыл в нефтянку», он вылез оттуда таким страшным, что даже мы, видавшие виды, бросили все дела и побежали искать керосин. Рожу отмыли, но вскоре ее разнесло до такой ширины, что казалось, водолазный шлем привинчен к голому телу. Испугавшись вконец, побежали «к Цинделю». Так называлась «полуклиника», построенная до революции каким-то фабрикантом Цинделем. Там всегда дежурила наша спасительница, старая добрая Вильнер Циля Абрамовна. Дело не в этом. А в том, что, ощущая себя всеобщей мамашей, она мастерски залечивала бесчисленные наши раны, постоянно ведя вслух заочную полемику с родителями по поводу бескультурья детей-босяков. Она не понимала, что мы жили босяками — в прямом смысле слова — вовсе не только по бедности: носить обувь вообще считалось дурным тоном. Она многого не понимала, эта добрая врачиха Вильнер. О ней потом.

Так вот, когда после войны в Москве-реке запретили купаться, нас это, конечно, не остановило. Мы прыгали в густую, в разноцветных орнаментах воду, заботясь лишь о том, чтобы не попасть в руки милиции. Делалось это так: выставив одного «на атасе», сдавали ему все трусики — единственный наш гардероб — и голышом, разбежавшись по краю пристани, ныряли до одури, до посинения. А когда появлялся милиционер, наш охранник с криком «атанда» бежал к заранее условленному месту, а мы со всякими обидными словами уплывали вниз, к автозаводу, где начинались свалки, болота, дебри и куда наш преследователь не доходил.

Однако, как говорилось в старых книжках, всему однажды приходит конец. Один из милиционеров оказался хитрым, как бес. Уж очень, видно, мы ему надоели. Придумал он нам такую каверзу. Остановил вдалеке грузовик, забрался в кабину и, свернувшись там, как змей подколодный, велел водителю ехать к пристани. Естественно, наш стражник ничего не заметил: мало ли

полуторок каталось по набережной в те времена. Вдруг машина останавливается, из кабины, как пес из будки, выскакивает этот дьявол, хватает наши трусики… И — следующая сцена, которую мы видим, — спокойно и важно, помахивая арестованным гардеробом, приглашает вылезать из воды. Делать нечего. Пришлось сдаваться на милость победителя.

Но милости не последовало. Он придумал страшную казнь. Приказал нам забираться в кузов, а водителю — опустить борта. Вы только представьте себе всю сцену. Мы стоим голые, прикрывая стыд руками. С нами милиционер, улыбающийся во всю свою страшную физиономию. Вокруг народ собирается. А он еще велит водителю «дудеть», привлекая внимание прохожих, и ехать медленно-медленно до самых Кожевников, до отделения. А это и в штанах далеко.

Вы, конечно, подумали, милиционер вызвал родителей, требовал наказания? Нет, господа. Система взаимоотношений того времени не допускала разборок и тяжб. Все строилось на договоре. Каждый из нас получил назад свои трусики и мощный пинок в зад. Инцидент был исчерпан. Мы обещали там больше не купаться. И действительно, не купались. Честное слово считалось святым.

Конечно, похулиганить мы были в те годы горазды, как, наверное, все пацаны моего возраста. Ацетилен добыть, сделать гремучую смесь, рвануть, все случалось. Но не воровали. Ждали, когда с хлебозавода вывезут шлак, чтобы покопаться в нем, попробовать найти куски обуглившегося теста.

Возвращаясь к доброй врачихе Вильнер, должен сказать, что, ведя постоянную войну с нашим варварством и бескультурьем, она, конечно, не понимала, с кем имеет дело. Ей ничего не стоило приучить нас дезинфицировать свежие раны струей собственной мочи или головешкой из костра. Но эти правила усваивались до тех пор, пока не затрагивали дворовой этики, ставившей представление о мальчишеской доблести в непосредственную связь с риском увечья.

Здесь надо вообще хотя бы коротко сказать о том, что такое двор, а главное — что не все дворы того времени походили на те, что описаны в «Детях Арбата».

Были дворы разные: интеллигентские, спортивные, воровские. Наш двор считался хулиганским. Это значит, он провоцировал особый рисковый настрой — с кем-нибудь подраться, что-то такое «отчебучить», «обозначить», «отметить»… Ну, например. Подплыть как можно ближе к тягачу или барже, да так, чтобы уже начало «подсасывать». И тем не менее выплыть обратно. У кого не получится — сам виноват. Или: разбежавшись

по краю пристани, перелететь через торчащие из воды или скрытые под поверхностью сваи, чтобы попасть в глубину. Один не долетел, напоролся, но это не повод, чтобы другим перестать.

Или: зимой, прикрутив «снегурки» веревками к валенкам, уцепиться железным крюком за борт грузовика и нестись по заснеженной набережной, пока он не свернет вбок или ты себе — шею. Кто-то налетел на оттаявший кусок дороги, шлепнулся, попал под колеса шедшей сзади машины… Все это тоже нормально и неизбежно. Просто издержки. Без них не обойтись.

Однажды я чуть не доигрался. Став коньками на железный лист, ехал за машиной, зацепившись за борт крюком. Лист на ходу начал так сильно раскачиваться, что его то и дело выносило на встречную полосу. Вынесло в очередной раз: смотрю, а навстречу полуторка мчит со страшной скоростью…

Если вы спросите, почему именно в таких варварских и рискованных, а не каких-то разумных и безопасных играх проходили лучшие детские годы, я, ей-богу, не найдусь что ответить. Взрослые — чего не могла понять никакая Вильнер, — именно взрослые, предоставляя нам полную свободу, не только не препятствовали, но даже скрыто потакали этой страсти к опасной игре. С одной стороны, тут выступала неизбежность. Мы росли не только без надзора, но и без элементарных представлений о гигиене, безопасности и прочих полезных вещах. Но с другой стороны, предоставляя нас рисковому и бесшабашному настрою двора, взрослые явно руководствовались каким-то веками отработанным коллективным инстинктом. Так мужчины охотничьих племен берут детей с собой в лес: племени нужен охотник. А уж выживет он или нет, это как повезет.

Впрочем, во всем этом проявлялась одна особенность, в связи с которой наша заботливая врачиха особенно волновалась: дети традиционных общин играли в опасные, но выверенные обычаем игры. Мы же, будучи сынами не только послевоенной разрухи, но и научно-технического прогресса, изобретали новые формы риска и добавляли к известным опасностям неизвестные.

Выстрелы и взрывы

Рядом с нашим бараком стоял старый сарай, в нем мы с братом Сергеем разводили кур. Мы их продавали на Зацепском рынке у Павелецкого вокзала. Туда отнесли красного петуха-красавца и на вырученные деньги купили килограмм сахара. Было это в году 47-м, после отмены карточек. На вырученные деньги купили самодельное ружье без бойка с медным стволом и прикладом, привинченным к стволу. Купили это ружье у соседа, рукодельного мальчишки возраста моего старшего брата по кличке Линусик. Он жил в нашем бараке на втором этаже. Семья его считалась интеллигентной, моя мама служила в ней нянькой и вместе с хозяевами переехала, кажется, из Уфы в Москву.

К этому ружью подходили охотничьи патроны моего отца. Взял я без спроса один такой пустой патрон 16-го калибра, набил его наполовину порохом, наполовину дробью. Попросил одного парня из ремесленного училища сделать боек, все остальное необходимое для стрельбы приделал сам. Получился патрон убойной силы.

Собрал публику и во главе ребят с этим ружьем пошел к водокачке. Рядом с ней находился кирпичный сарай с железной дверью. Поставил перед ней ржавый лист. Отошли все от этой мишени метров на двадцать, я прицелился и сделал выстрел. Меня здорово шибануло. Очнулся на земле. Публика разбежалась. Ствол разорвало, и он стал похож на цветок лилии.

Пришел в себя, и первая мысль: «Кого я убил?»

Стал смотреть — вроде все целы.

Вообще-то пальнуть всегда тянуло: может, война закончившаяся действовала, может, инстинкт какой-то — не знаю. Только желание стрельнуть было неистребимо, прямо чесотка какая-то, честное слово. У нас дома охотничье ружье в комоде хранилось. Мать ушла на работу, а комод не заперла. Хотя, замечу, в доме никто ничего не запирал. Высока была ответственность членов семьи друг перед другом.

Не могли мы с младшим братом удержаться от соблазна, когда ружье вдруг оказалось незапертым, прихватили его — и в погреб. Странно теперь, но почему-то он располагался рядом с выгребной ямой. Забрались мы в него, зажгли свечу — и как шандарахнули!

Народ вокруг перепугался, соседи подумали, что снаряд взорвался. Но это нас не остановило. Перебежками вернулись в дом и из форточки бабахнули из второго ствола по вороне, что сидела на дереве напротив окна. И так случилось, что женщина

одна в это самое время белье развешивала. Бросила все и с диким криком «Грабят!», «Убивают!» кинулась в дом. Потом, убедившись, что бандитов нигде нет, она потихоньку пересекла двор, схватила свой таз — и пулей обратно. А вскоре выяснилось, что стреляли «бандиты» Лужковы, хоть мы и замели следы — ружье почистили и спрятали, рожи состроили постные, невиновные. Но разве родителей обманешь! Так что святая расправа ждала нас после возвращения с работы матери и отца.

Хотите еще про «взрывы»?

После войны они стали, собственно, делом обычным. Только ленивый не «тиснет» снаряд с Павелецкой-Товарной, куда приходили с фронта платформы с подбитыми германскими танками и машинами, только полный придурок не сумеет разобрать фашистский трофей. Происходили взрывы обычные, холостые, бывали «большие», с наполнителями. На все существовали свои отработанные рецепты и методики.

Первая задача состояла в том, чтобы, конечно, разобрать снаряд и достать порох. В немецком трофее он располагался, как правило, в виде маленьких стерженьков. Их следовало грамотно распределить: что на взрыв, что на «дорожку» огня. Только новичок делал «дорожку» недостаточно длинной, а потом отбегал как сумасшедший, еле успевая спрятаться. Профессионал отходил достойно, у него времени хватало на все.

Во-вторых, наполнитель. Я любил карбид. Его находили много в то время. В разных местах без разбору вываливали кучи гашеной извести, где всегда находились кусочки, еще способные «булькать».

Что в-третьих — кто скажет? Правильно, дым. Значит, нужна ацетатная кинопленка. Ее тоже валялось немало на свалках. Методика предписывала туго свернуть, обернуть бумагой, конец бумажного свертка поджечь, огонь затоптать. Тогда долго-долго дымит. Получается мощнейшая дымовая завеса.

Итак, теперь вы все знаете. Начинаем! Лужа, карбид, порох, дымовая завеса, дорожка из пакетиков — поджигаем…

…Бабах!!

И чем сильнее «бабах», тем больше ты себя уважаешь. Радостней на душе. Впоследствии, когда все, о чем я сейчас расскажу, уже случилось, никто не мог вспомнить, кому, собственно, пришла в голову дурацкая рационализаторская идея — мол, зачем разбирать-то снаряд? Можно и так: положим его в костерчик? Кто против? Никто. Ладно. Сделали брустверок. Развели огонь. Сунули туда снаряд. Спрятались…

В масштабах двора происшествие вышло за рамки обычного. И тут появился участковый по фамилии Брит. Говорили, его

комиссовали из армии. Человек очень опытный, уважаемый, он, конечно же, все про нас знал, и ему ничего не стоило разобраться в ситуации. Он разговаривал со мной, с мамашей, со всеми детьми, со взрослыми… Двор стоял как партизан. Ни уговоры, ни угрозы — ничто не помогало. Круговая порука считалась непреложным законом жизни.

Разумеется, после всем нам страшно досталось. Мы надолго запомнили, что не всякая новая техническая мысль достойна воплощения. Но втолковывать подобные вещи считалось делом двора, а не внешней власти. И потому никто (понятно? никто!) не имел права «пролегавить». Если бы нечто такое случилось, дворовый коллектив не простил бы. Просто собрался бы в кулак. Фискала не только побили бы — это уж как бы само собой. С ним могли сделать самое страшное. Называлось «бойкот». А в этом случае дворовая солидарность работала с такой силой, что никто, даже ближайший друг, не осмелился бы смягчить коллективно принятой меры публичного наказания. Человека не видели в упор, он превращался в тень, в живого мертвеца и — такова уж сила коллективного внушения — как бы убеждался в собственном несуществовании. Лишь со временем наступало прощение, порченый потихоньку приобщался к нашим играм. Зато кодекс чести усваивался на всю жизнь.

Двор умел наказывать, но умел и защищать. Однажды я это почувствовал со всей силой. В тот раз оказался жертвой ложного обвинения. Какая-то «эмочка» въехала во двор, кто-то швырнул в нее камень. Случайно, конечно. И все же — разбито стекло, водитель хватает кого-то из малышей, начинает трясти, допрашивать, кто это сделал. А тот с перепугу: «Лужков, наверное». Такая у меня сложилась репутация. И вот я играю возле дома, тут появляется этот тип, хватает за волосы (да, да, волосы…) и орет, что я разбил какое-то стекло у его дурацкой машины. Вы не представляете себе, что со мной было. Отбивался как зверь. Кричал, что если бы это был я, он бы меня вообще не увидел! Тут подошли взрослые. Мои аргументы показались разумными, и они вложили обидчику за то, что наказал не того.

Двор являлся комплексной школой и солидарности, и стойкости, и всего того, что на всю жизнь стало основой системы этических ценностей. Дружба, мужское достоинство и особая, своеобразная детская честь культивировались в этой среде с какой-то неистовой силой. Поколения вырастали и уходили, на их место приходили новые, но заповедная зона внутренней порядочности по отношению друг к другу оставалась. Она поддерживалась не клятвами и не объяснениями. Я даже не помню, чтобы кто-то кому-то что-нибудь объяснял. Тут работал

другой механизм, подкреплявшийся не моральными доводами, а силой неписаного дворового кодекса. Каждый знал, что можно делать, а чего нельзя просто потому, что не простит двор.

И в этом смысле не было, кстати, больших различий между нами и «детьми Арбата». При всей разнице московские дворы походили друг на друга каким-то общим духом, особым акцентом жизни, той теплотой, общинной средой, в которой человек рождался, начинал понимать себя и окружающих — и становился наконец «москвичом».

Его окружал родной город. К нему относились как к своему, любовно и бережно, с той незабвенной московской ласковостью, что проявлялась в исчезнувших милых названиях: трамвай «Аннушка», троллейбус «Букашка».

Глава вторая
На уроки я без шуток не ходил

«Ты, Лужков, допрыгаешься!»

(Замечание учительницы русской литературы)

«Зови мать с бутылкой»

После четвертого класса, до него обучение считалось обязательным и всеобщим, ребята из бедных семей переходили в ремесленные училища — РУ, созданные в годы войны для пополнения поредевшего рабочего класса. В РУ выдавали бесплатно форменную одежду с фуражкой, бесплатно кормили и обучали специальностям, востребованным на заводах.

В РУ из школы меня не перевели. Мама, надо отдать ей должное, хотя сама еле писала и читала, но стремилась дать сыновьям высшее образование. Я продолжал хорошо и легко учиться рядом с бараком в неполной средней школе — семилетке номер 579.

После школы и уроков свободное время проводил с Ленькой, мальчишкой храбрым и чересчур безрассудным, как я теперь понимаю.

Катков рядом с бараками не заливали. Мы привязывали коньки к валенкам. Выходили на заснеженную обледенелую набережную, утрамбованную колесами грузовиков. Цеплялись железными крючьями за задние откидные борта машин и мчались за ними, рискуя головой. Коньки «снегурки» с изогнутыми дугой концами считались женскими, ими мы пренебрегали, катались на беговых «гагах» с острыми длинными концами и на хоккейных «канадах».

Катались по замерзшей Москве-реке вдоль берега у пристани и пожарной команды. В центре лед не затягивал полынью. Леньку тянуло на другой берег. На середине русла он провалился в полынью. Барахтался в ледяной воде, ужасно кричал. Бегу к пожарным, они нас страшно не любили. Но я пересилил себя и закричал: «Помогите, тонет!» Они поняли, что их не разыгрывают. Один пожарный схватил лестницу, положил на лед, подполз к полынье и вытащил Леньку, с трудом разжавшего скрюченные пальцы.

Беднягу раздели, выжали шмотье, посадили у жаркой печки, согрели, напоили чаем. А мне велят: «Позови мать!» — «Зачем?» — «Чтобы пришла за ним с бутылкой».

Мать Леньки — одинокая, злая, желчная женщина. Соседи ее сторонились. Она воспитывала ремнем Леньку и его рыжего брата Ваську. Публика была хулиганистая и воровская, что меня отталкивало. Преодолел свой страх, поднялся на второй этаж и выпалил: «Ленька провалился под лед, пожарные его вытащили, вас зовут с бутылкой!» Она спокойно выслушала и говорит: «Зачем вытащили? Где я возьму бутылку?»

Дальше все обошлось без бутылки, но с ремнем.

Меня и весь класс приняли в пионеры, я носил красный галстук и белую рубашку. Каждое лето отправляли в подмосковные пионерские лагеря в Верею и Тучково. Путевки получала сестра отца. Она служила в Министерстве нефтяной промышленности. К его большому зданию на площади Ногина, теперь это Славянская площадь, подавали автобусы, и мы ехали в Подмосковье. Память о пионерском лагере с кострами, песнями у меня осталась очень добрая.

После войны выпали голодные годы. Один раз в лагере мы забастовали. Начальство подворовывало продукты. Не хватало хлеба, подавали жидкий суп и котлеты, где хлеба больше, чем мяса. В столовую не пошли, а ходили вокруг нее с пустыми алюминиевыми тарелками и стучали по ним ложками. Протест сработал. Нам стали давать больше хлеба, и в полдник на столах появились стаканы с компотом.

(Когда я стал генеральным директором «Химавтоматики», то перестроил захолустный летний пионерский лагерь, провел тепло и зимой отправлял туда сотрудников с детьми. Что вызвало протест районного начальства: «Зачем вы отправляете детей с отцами-пьяницами?..»)

Лужи во дворе не просыхали ни летом, ни зимой. Во дворе нашем проживала не самая лучшая с точки зрения интеллекта часть общества — работяги, переселенцы, люди, которые потеряли жилье и для которых наспех построили бараки.

Культурное сословие представляли: мой отец — диспетчер нефтебазы, почти интеллигент. Жил некий Хлынин, человек с сильно выпирающим животом и в пенсне. Он чинно шагал по кирпичам, положенным в лужах, к своему бараку. Еще проживала приличная семья Сурковых, из нее вышла оперная певица Валентина Левко, певшая в Большом театре. Помню, в ранней молодости она занималась музыкой — крупная девица, прыгала по камешкам между лужами со своей скрипкой, и это вызывало очень интересные ассоциации: одной рукой она подбирала юбку, другой рукой придерживала скрипку и очень комично прыгала.

Рядом со школой располагалась пивнушка. Два пожилых еврея, Гриша и Аркаша, торговали пивом, вином, закуской. Здесь же находилась проходная завода, мужички выходили со смены, прикладывались. Сейчас некоторые говорят, что в прошлом пьяных шаталось мало. Ничего подобного. Напивались многие.

Как водится, тут же, у пивной, и мы крутились, девки, ребята.

Учился в семилетке очень хорошо. За отличную учебу, несмотря на неважное поведение, вручали похвальные грамоты, дарили книжки, одну из них, избранные сочинения Гоголя, храню

дома до сих пор.

Старостой меня не выбирали, но я слыл вожаком. Заслужил высокое положение не на уроках у доски — в коридоре и школьном дворе в драках.

В мое время учеба не являлась первостепенным делом в глазах родителей, как сейчас. Стремление во что бы то ни стало выучить детей, дать им среднее или высшее образование не культивировалось.

Часто из школы шли на шофера учиться, на токаря, фрезеровщика.

(Мой старший брат Аркадий хотел быть непременно водителем грузовой машины. Ему это дело очень нравилось. Погиб в автокатастрофе, столкнувшись с другим грузовиком, когда за рулем сидел пожилой пенсионер, в советские времена имевший право работать два месяца в году.)

Редкая семья — из нашего двора только две — побуждала детей учиться в институтах. Заставляли, как правило, матери, а не отцы. Моя мамаша боготворила людей грамотных, может, поэтому после неполной средней школы-семилетки возле барака перешел я в школу-десятилетку у Павелецкого вокзала.

«Ты, Лужков, допрыгаешься!»

На всю жизнь запомнилась мне классная руководительница Нина Николаевна Синицына. Не знаю, какую она получала зарплату, но мне кажется, что всю ее отдавала ученикам на посещение музеев, филиала Малого театра.

Нина Николаевна нас, свой класс, не только учила, она нас любила. У всех были родители, но мы росли предоставленными сами себе, росли без присмотра, без призора, фактически — беспризорниками. И вдруг появляется молоденькая учительница, которая после уроков ведет весь класс пешком по Павелецкой набережной, ведет мимо выгребных туалетов, колонок во дворах, бараков, ведет в Замоскворечье, где старинные дома, классическая архитектура, барские особняки, Лаврушинский переулок, Третьяковская галерея.

В комнате моего барака никаких картин я не видел, даже икон. На стене висели фотографии мамы и отца, красивых и молодых в пору, когда рождались сыновья. И вдруг увидел картины Сурикова, Репина, Саврасова, Шишкина, Левитана, ставшие потрясением. Они открывали глаза на родину, Россию. Учительница нас водила и на Волхонку, в Музей изобразительных искусств. Впечатления те живы до сих пор.

Походы в музеи случались редко, но они формировали представление об ином мире, чем тот, что окружал нас во дворе. Музеи воспитывали иное отношение к жизни. Первые навыки культуры, которые в нашем «кобыльем дворе» были решительно не востребованы, привила мне Нина Николаевна. Я, став мэром, ее разыскал, и она убедилась в своем пророчестве, о нем сейчас расскажу.

С Ниной Николаевной мы ходили в близкий филиал Малого театра на Ордынке, она покупала за свои деньги билеты всему классу. Смотрели не только «Грозу», входившую в школьную программу, и пьесы Островского. Запомнилась мне особенно «Двенадцатая ночь» Шекспира своими, как сейчас говорят, приколами, любовными похождениями. На сцене захватывали переживания, интриги, красивые люди в красивых одеждах. Хотелось тянуться к такому миру.

Но на уроки Нины Николаевны я, что называется, без шуток не ходил. Читал однажды наизусть домашнее задание, стихи из «Полтавы» Пушкина. В строчке о князе Меншикове вместо «И счастья баловень безродный полудержавный властелин» под хохот класса сострил: «Полуголодный властелин». За что получил «двойку» в классном журнале и замечание: «Ты, Лужков,

допрыгаешься!»

В средней школе-десятилетке у Павелецкого вокзала учиться не нравилось, как в той, что у дома, она казалась холодной.

Медаль не получил, к ней не стремился. Пятерки ставили на уроках истории, географии, русской литературы. Очень хорошо себя чувствовал на уроках русского языка. Смотрю сейчас по телевидению бегущую строку и вижу много ошибок. Страна деградирует, когда в бегущей строке сплошь и рядом орфографические ляпы.

Читал запоем, как все в классе, «Три мушкетера», «Всадника без головы», «Собор Парижской Богоматери»… Но не только Дюма, Майн Рида, Жюль Верна, Фенимора Купера.

Брал в школьной библиотеке саркастичного Салтыкова-Щедрина, фантастические повести Гоголя, очень русского писателя. Кроме «Горя от ума» Грибоедова прочел его малоизвестные рассказы. Узнал, что Грибоедов стопроцентный поляк. Переехав в Россию, его отец сменил фамилию и стал Грибоедовым вместо Грибовского.

У Лермонтова полюбил «Мцыри». Запомнил эпиграф поэмы из Библии: «Вкушая, вкусих мало меда, и се аз умираю».

После «Капитанской дочки» прочитал «Историю Пугачевского бунта».

Навсегда в мыслях стихи Пушкина:

Я помню чудное мгновенье,
Передо мной явилась ты,
Как мимолетное виденье,
Как гений чистой красоты.

Увлекла «Угрюм-река» Вячеслава Шишкова, мне нравилось узнавать все о Сибири. В юности прочитал книги Мельникова-Печерского и поразился быту старообрядцев, их внутренней чистоте и красоте, преданности вере предков, отказу от спиртного и табака. Я тогда не знал, что самые знатные и преуспевавшие купеческие династии в Москве — Алексеевы, Третьяковы, Рябушинские, Морозовы, Мамонтовы и многие другие — вышли из старообрядцев. Им Москва обязана школами, больницами, родильными домами, институтами, музеями…

В старших классах захватила иностранная литература, не входившая в школьную программу. Тогда все читали романы «Финансист», «Титан», «Гений» и «Американскую трагедию» Теодора Драйзера. Меня интересовала жизнь английской семьи и романы Диккенса.

Побуждал к жизни Джек Лондон, до слез волновал Мартин

Иден, несмотря на трагический финал и самоубийство. Восхищал его настрой на самоотдачу. Спал, как он, очень мало, часа четыре в сутки. Матушка просыпается под утро, а свет горит: «Ты что среди ночи не спишь? Смотри, какой стал бледный…»

В старших классах занимался боксом, гимнастикой, ходил в спортивную школу.

Смерть Сталина

Навсегда запомнилась смерть Сталина в марте 1953 года. По радио с утра до вечера играла траурная музыка. Улицы притихли. Тишину разрывали гудки паровозов на Павелецком вокзале и заводские трубы.

Моя бабушка всхлипывала и говорила: «Лучше бы я умерла, зачем я живу на свете, а он умер?»

В школе у большого портрета Сталина с красными знаменами, опоясанными черными траурными лентами, сменяя другу друга парами, мы молча стояли в почетном карауле…

Не знаю почему, но мы с другом не могли стоять безмолвно и тихо, чтобы никто не слышал, хихикали. Чем это вызывалось, не понимаю, наше состояние не связывалось с протестом против всеобщего почитания. Мы пребывали в каком-то нервном срыве и знали: если кто услышит, как мы хихикаем, нам не поздоровится. Но удержаться не могли. «Давай не будем, — говорит мой напарник, — нас с тобой в тюрьму посадят».

Потом мы с ним пытались попасть на похороны в Колонный зал, где установили для прощания гроб с телом Сталина. Долго прорывались дворами к улице, где Дом Союзов, но оказались на Неглинной улице, у Государственного банка. Навстречу нам вышел охранник с ружьем и пообещал пристрелить, если мы не исчезнем. Мы так и не попали в Колонный зал и смертельной давки избежали на Трубной площади.

После выпускного вечера мы, семнадцатилетние мужчины, крепко выпили, и после десяти школьных лет началась студенческая незабываемая жизнь.

Глава третья
С метлой, ломом и лопатой

Часы стучат, секундная спешит.
Зачем пружина нам сжимает время?
Затем, что дух творца в душе не дремлет.
Творить — для нас и означает жить.

(На день рождения в 2009 году)

«Авангард» вместо лекций

Для меня вопрос выбора профессии остро не стоял. Отец работал на нефтебазе, люди, меня окружавшие, трудились там, постоянно приходилось слушать разговоры о ней, и я решил пойти по стопам отца.

Московский нефтяной институт не считался тогда, как сейчас, престижным, куда рвались, получив аттестат зрелости. Располагался он на Большой Калужской улице, переименованной в Ленинский проспект, невдалеке от станции метро «Октябрьская». Здесь же находился Горный и другие инженерные институты.

Экзамены сдал без проблем, набрал больше проходного балла и стал студентом нефтехимического факультета. Специальность — инженер-механик по автоматизации нефтепереработки — считалась совершенно новой, поскольку на предприятиях нефтехимии применялись лишь приборы для замера температуры и давления.

Система контроля и анализа находилась в зачаточном состоянии, хотя идеи бродили в головах ученых и производственников. Необходимость автоматизации химического производства назрела, но теперь-то я понимаю, автоматизация тогда могла основываться только на механических и электрических системах, так как электроника едва начинала свой путь на заводах.

Студенческая жизнь началась бурно. Как всегда, резкий переход от обязательного посещения школы к необязательному вроде бы посещению института сыграл не очень хорошую шутку. Тогда ведь такого контроля за посещением, какой ввели позже, попросту не существовало. Староста отмечал в журнале присутствие студентов, редкий преподаватель перепроверял его. Конечно, мы тут же начали пользоваться предоставленной свободой, попросту прогуливали лекции. Уходишь из дома как бы на занятия, а сам в кинотеатр «Авангард» на Октябрьской площади в бывшей церкви. Или с друзьями идешь в парк Горького с пивными, благо он рядом с институтом. Чтобы в него попасть, даже не надо переходить на другую сторону Большой Калужской, не названной тогда Ленинским проспектом.

Студенческая жизнь захватила полностью. Особенно если учесть, что в мужских школах девчонки не учились, а тут мы оказались рядом с ними. Влюблялся часто и безнадежно. По вечерам устраивались танцы, хотя ходили на них бог знает в чем. Я, как писал выше, четыре года проходил в трофейном

полупальто. Причем таких бюргерских размеров, что в него могло поместиться двое Лужковых, хотя я вырос далеко не худеньким. Но пальто висело, как на скелете.

Еле-еле одолел первый курс, что вполне понятно при таком отношении к учебе. Думаю, закончил только благодаря хорошей подготовке по математике в школе. В институте учеба давалась легче. Две ночи не поспишь, поучишь в круглосуточном режиме — и твердая троечка обеспечена.

С метлой, ломом и лопатой

В первом семестре платили за обучение. При Хрущеве высшее образование ввели бесплатное. В нашем институте выдавали всем студентам, кто учился без троек, стипендию. На первом курсе — 300 рублей, с каждым годом она повышалась.

Еще 300 рублей я подрабатывал дворником — метлой, ломом и лопатой. Вот и вся техника. Главное в работе дворника — рано утром подняться. Пока Бог еще спит, как говорила бабушка… Она много лет подметала двор. А когда постарела, ее должность перешла мне по наследству…

Метлы вязал сам, запасая загодя прутья. Метла — инструмент упрямый, даром, что ль, Баба-яга на ней в сказке летала. У каждой свой нрав. Если не стянешь как следует, то так запылит и умучит, что мочи нет.

Лом дал домоуправ. Это хороший инструмент, уважаемый. Требовал силы и ловкости. Разбивать острым концом ледяную глыбу или скалывать плоским краешком тонкий ледок на дорожке — подлинное искусство. Если держать наклон и силу удара, то кусочки выходят почти одинаковые и остаются на месте. Их легко отгрести. А основное в работе с ломом — получать удовольствие. Иначе не спорится. Таков закон. Но главным предметом гордости, оберегаемым пуще других, служила, конечно, снеговая лопата. Да не фанерная, что управдом выдавал, железом от кровли окованная. А сработанная отцом. Алюминиевая. Широкая, легкая и заточенная.

Домоуправ Василий Иванович, пузатый и строгий, приходивший следить за работой, очень меня за эту лопату уважал. Его пристрастие было — сосульки. Ничто так не возмущало, как если какую-нибудь не собьешь. Она могла упасть на голову прохожему.

Так и проработал, занимаясь в институте, покорный ваш слуга пять лет. Убирая собственный двор и пользуясь уважением окружающих. Не угас тогда еще давний престиж дворника. После революции пришедшие к власти большевики запретили само слово «дворник», будто бы унижающее человека. В двадцатые годы его называли «метельщик» или «уборщик». Но в народе уважение к дворнику сохранилось и после войны возродилось само собой, без всяких усилий со стороны власти.

Все заработанные деньги я отдавал мамаше, у нас в семье не принято было иметь карманные деньги в таких количествах. Хотя, конечно, брал я у нее больше, чем отдавал. Впрочем, как и мои братья. Наверное, такой удел всех родителей — отдавать больше,

чем получать.

К концу первого курса понял: если так буду продолжать учиться, то мне не достигнуть поставленной цели: закончить институт и получить диплом. Ни о каких высоких должностях, чинах и прочем я не мечтал и к ним не стремился. Но честолюбие подогревало: чем я хуже тех ребят в группе, которые учатся хорошо?

Так, через год вольготной жизни я понял, что при ней капитальных знаний не получу, и поэтому начал новую жизнь. Честолюбие подгоняло меня, и я стал повторять то, что описал Джек Лондон в «Мартине Идене». Спать по ночам мало и читать учебники.

В дополнение к ежедневному институтскому заданию я отматывал обратно катушку своих нетвердых знаний предыдущего года и учил. К концу второго года начал сильно удивлять преподавателей. Они ведь не знали, что сплю всего 4 часа в сутки, не знали, что буквально палкой мамаша каждую ночь гнала меня в постель. Перед ее глазами стоял пример соседской девчонки, которая не выдержала напряженной учебы и попала в больницу.

Не секрет, однако, что, взявши зачетку студента, каждый преподаватель сперва смотрит, какие у него оценки, а потом начинает спрашивать. При этом он невольно ориентируется на своих коллег, и больше четырех баллов мне сперва не ставили. А может, они думали, что это временное явление и скоро я снова вернусь на прежнюю дорожку.

Но я не отступил. Перелом наступил через полгода в очередном семестре, когда вышел на уровень отличных оценок. Правда, однажды меня чуть не вышибли из института. Не знаю, что нами двигало, кроме желания пошалить. Короче, с Витей Березовским, дружком моим, пошли сдавать зачет по оборудованию не под своими фамилиями. Он прикинулся Лужковым, а я — Березовским. Причем никакой особой необходимости в этом поступке не содержалось, никаких, как сказали бы теперь, корыстных устремлений. Просто от избытка сил и молодости затеяли мы подобное действие. Но преподаватель, которому мы сдавали зачет, нас вычислил. Это было нетрудно, так как мы ходили к нему на семинары и он нас знал в лицо.

И подал докладную записку ректору. Такие штучки карались в то время сурово. Ректор Кузьма Фомич Жигач, добрейший человек, долго нас расспрашивал: зачем один и тот же зачет в одно и то же время сдавать одному преподавателю, да еще не под своими фамилиями? Что мы могли сказать на это? Мы и сами

толком не знали, зачем так сделали. Словом, Кузьма Фомич нас понял, приказ о нашем отчислении не подписал, зато нас с Виктором этот случай отрезвил — мы поняли, что переступили грань, за которой начинается недозволенное.

И продолжали с интересом учиться. Сопромат до сих помню, могу и сейчас балку рассчитать, эпюру построить, многое помню. Или взять такую чудесную науку, как металловедение, или лекции по приборам, нефтяному оборудованию. Среди преподавателей не значилось равнодушных людей, они увлекались своими предметами, и увлечение их передавалось нам. Профессор Лапук, например, читал гидравлику. Наука еще та, сложная, сплошь формулы, режимы. И эту сухую информацию он подавал так, что к нему на лекции народ сходился, как на представление, — всегда оказывалось больше людей, чем числилось по списку групп.

Сел я за руль в 16 лет. Спустя два года получил права, закончив автомобильные курсы ДОСААФ, что значило Добровольное общество содействия армии и флоту. С братом Сергеем купили убитый раздолбанный «Москвич», номер кузова 406, выпуск 1948 года. В «Москвиче» все пороги дверей оказались гнилыми, пришлось их промаслить мовилем, проехать несколько раз по пыльной дороге, и тогда на металле возникала корка, защитный панцирь. Я постоянно под кузовом лежал и освоил машину досконально. Она пребывала на ходу.

Заработали с братом на машину в страшном деле — очистке резервуаров, заливаемых нефтью. На их дне образуется тяжелый осадок, мазут. Через люк я спускался на дно и медной или алюминиевой лопатой выгребал остатки топлива. Заполнял ими ведро. За веревку его поднимал напарник, чаще всего Сергей. Запах ужасный, но дышать можно, кислорода хватало.

Самое ужасное наступало, когда работу заканчивал и поднимался наверх, вдыхал свежий воздух. Возникала опасность потерять сознание и свалиться на дно. Я просил, когда поднимался из люка, меня подхватить и не дать упасть.

Получили мы 800 рублей и на них купили машину. Служила она шесть лет. Вторую машину купил лет через семь, на этот раз «Жигули», самую дешевую и простую, без наворотов, 13-ю модель. С нее пересел в служебную «Волгу».

В студенческие годы у меня появился немецкий трофейный фотоаппарат с гармошкой, потом купил наш «Зоркий-4». Снимал на «Любитель», хороший аппарат, почти профессиональный, с цейсовской оптикой. На Зацепе покупал пластинки, проявитель, кюветы, увеличитель. Проявлял и печатал в темной комнате. Сделал много фотографий, и они, самое главное, сохранились.

Появилось у меня еще одно увлечение. Печи класть. Этому делу никто не наставлял. Сам научился. Полез в библиотеку, нашел и изучил старые книги по печным работам и разным домашним делам. Есть книжки, которые показывают, как класть кирпич ряд за рядом. Очень интересный момент узнал: кирпич должен «отшептаться». Долго не мог этому найти объяснение. Оказывается, перед тем как начать кладку, нужно кирпич вымочить в корыте с водой. Что и сделал. Тогда увидел, как из него выходят пузырьки воды, и услышал шепот кирпича. Только после этого кирпич пускают в дело.

Все началось, когда получил садовый участок в Купавне, работая в министерстве.

В сарае на участке захотелось устроить баню. Я там выложил себе первую печку. Освоив печное дело, выложил печку другу. Начал давать консультации, советы соседям, всем, кто хотел завести в садовых домиках печки.

Позднее сделал печку другу, известному химику Ивану Захаровичу Резниченко.

Гордился тем, что построил семь печек своим друзьям.

Все сам сооружал абсолютно. Никого не нанимал.

«Керосинка»

Называли институт студенты между собой с долей иронии «Керосинкой». Он слыл не таким недоступным, как МИФИ или МФТИ, куда одни не проходили по конкурсу, других не принимали из-за пресловутого «пятого пункта». Но могу сказать: Московский нефтяной институт отличался особой мощью инженерной подготовки. То было классное высшее учебное заведение. Могу признаться, когда стал мэром Москвы и мне пришлось заниматься инженерией городского хозяйства, все знания в области сопротивления материалов, металловедения, теории механизмов и машин, автоматизированного управления и, конечно, по химии, — все эти науки пришлись ко двору, оказались востребованными.

Я слушал лекции тех профессоров, кто учился до революции 1917 года в гимназиях и университетах Российской империи, или их учеников, ставших корифеями при советской власти. Прошло 60 лет после моей защиты диплома инженера-механика, давным-давно не применяю институтские знания на практике, за минувшее время наука ушла далеко вперед, но и сегодня могу идти сдавать самый страшный экзамен — по сопромату.

В институте образовалась плеяда великих ученых-нефтяников. Профессор Бернгард Лапук преподавал гидравлику, красавец. На фронте командовал бронепоездом, но его отозвали с передовой и вернули на кафедру. Мы не знали, что наш профессор кроме всего прочего заведовал секретной лабораторией по применению ядерной физики в переработке нефти.

Один случай сделал поклонниками Лапука всех студентов. Мы занимались в две смены днем и вечером. Мест в аудиториях института не хватало. Ректорат снимал для занятий помещения в соседних зданиях. В полуподвальном зале, когда шла лекция Лапука, погас однажды свет. В темноте зал замолк, и вдруг кто-то с задних рядов громко сострил: «Темно, как у негра в жопе». Кто-то выкрикнул: «Дурак!» Профессор не начал никого стыдить, а тихо вымолвил: «Я очень бы хотел увидеть человека, который везде побывал». Причем сказал он это вслед за фразой студента тут же, не задумываясь, не изображая обиженную нравственность. Можете себе представить, как вырос после этого авторитет профессора в студенческой среде, а случай этот еще долго имел хождение в Москве как анекдот.

Здесь же работал такой уникальный человек, Кузьма Фомич Жигач, наш ректор и основатель нефтепромысловой химии. Он

служил помощником уполномоченного Государственного комитета обороны СССР во время войны. А она тогда, как в наши дни, велась за нефть.

С нами занималась Ирина Трегубова, корифей в специальности, дочь великого специалиста по переработке нефти Анания Трегубова.

Профессор Гениев преподавал сопромат, все студены боялись его как огня. Заслужил известность как автор-конструктор висячего Крымского моста. Все расчеты для уникального и прекрасного сооружения делал он.

Мой институт до сего дня держит высочайшую марку. Его переименовали в Московский университет нефти и газа. Готовит он выпускников, по потенциалу равных тем, какими в СССР прославились вузы.

Не однажды приходилось мне применять на практике полученные знания. И удивляюсь, когда говорят: институт ничего не дает, учиться, дескать, необязательно. Ерунда все это! Если знания глубокие, а работа связана с полученной специальностью, то применение знаниям обязательно найдется. Даже через много лет.

Студенты привлекались и к общественным обязанностям. Дежурил я и с красной повязкой дружинника в районе нашего института. Ходил по квартирам и агитировал народ идти на выборы. За это наградили меня книгой «Неоконченные произведения Пушкина». Я было подумал, что ее никто не покупает, взяли книгу из макулатуры, и при ее вручении пошутил: «Наверное, вы подумали, что все оконченные произведения Пушкина я знаю». А когда прочитал книгу, меня потрясло, как гений много трудился, чтобы добиться непостижимой прозрачности стиха.

Много часов проводил в спортивном зале, увлекся гимнастикой, выступал на всех снарядах — кольцах, брусьях, коне, перекладине, выполнял вольные упражнения. На первенстве Москвы по вузам гимнастику судили великие спортсмены, олимпийские чемпионы Муратов и Чукарин. По гимнастике выступал по первому разряду. Третий разряд получил за стрельбу из мелкокалиберной винтовки лежа, из 100 выбивал 92 очка.

Язык в молодости меня не раз подводил. Помню, однокашник Борис Стальнов пригласил отобедать у него дома. Ясное дело, я не отказался. Отец у него полковник КГБ, мамаша приветливая. Все происходило хорошо до того момента, пока я не шмальнул про Сталина, про репрессии, дескать, он не должен нами так почитаться, как прежде. Полковник побелел, а жена его чуть не выронила из рук гору тарелок. Правда, на этот раз мне сошло с

рук, хотя Борису, думаю, досталось.

Летом на военные сборы нас не посылали, хотя военная кафедра в институте имелась. У меня в военном билете указана военно-учетная специальность номер 222, горюче-смазочные материалы. Военные занятия проходили во дворе института. С винтовками строем мы ходили под командованием полковника.

Каждое время рождает свой взгляд на студенчество, условия жизни. В мои годы учились студенты из бедных, малообеспеченных семей. Но ребята подбирались веселые и бесшабашные. Если кто-то начинал выкобениваться, его быстро ставили на место.

Питались во время занятий пирожками, выходила крупная такая тетя каждую перемену, выносила пирожки с повидлом и мясом — пятак за удовольствие. А кому требовались деньги — пожалуйста, на линию, Павелецкую-Товарную, там заработаешь за ночь на разгрузке вагонов, чтобы потратить на себя.

В зоне с «вором в законе»

Каждый год на каникулах посылали нас на практику. Она проходила во многих городах: в Подольске на заводе тяжелого машиностроения; нефтеперерабатывающем заводе в Капотне; на заводах в Куйбышеве, ныне Самаре… И мне это нравилось, не торчать же все лето в Москве. А тут, представляете, предлагают Башкирию, новый город Салават, река Белая, красивые места. И среди чудной природы — 18-й нефтяной комбинат. Туда наш курс направили, каждому дали по теме курсовой работы и по койке в рабочем общежитии: трудись — не хочу. Накатал я быстро курсовую — дел больше нет. Уехать домой нельзя, пока не кончалось время практики. Видит руководитель практики Дмитрий Дианов, мы его Дианычем звали, что болтаюсь по комбинату, и говорит:

— Юр, хочешь заработать?

— Кто ж не хочет?

— А то смотрю, парень ты вроде здоровый, а одет не очень. Давай на работу устрою!

— Лады, — говорю.

— Найди еще четырех к понедельнику.

Тут хочу пояснить, что значит «одет не очень». Это правда. Про трофейный полупердон, носимый в холода, вы знаете. Летнюю одежду — как описать? Штаны из дерюги под названием «чертова кожа». Брюками назвать нельзя, поскольку формы никакой, но крепкие. На ногах кеды китайские, как раз тогда они появились. Удобные, но рвались быстро. И мне еще мамаша сшила рубашку синего, нет, скорее серого цвета. Как-то не очень тогда у нее получилось. Вот и весь гардероб. В середине пятидесятых годов семья жила все еще очень трудно. Но мы не унывали. Ходили кто в чем — никто не обращал на это внимания. Как-то нормально все воспринималось. И настроение у народа царило хорошее. Наслаждались мирной жизнью, общением, спортом.

А деньги… Ну что деньги? Нет и нет. И так хорошо.

От предложения Дианыча отказываться не стоило.

— А что делать? — спрашиваю.

— Скажут на месте. Там установку искусственного жидкого топлива монтируют. Ну, и в цехе КИП, контрольно-измерительных приборов, расходомерный блок… План заваливают. Вот и ищут вольнонаемных.

На это последнее замечание я тогда не обратил внимания. Подумал, раз сам человек вольный, в смысле шатаюсь где хочу, то

естественно слыть и вольнонаемным. Работа достойная — КИП, моя специальность.

Сагитировал я еще четверых студентов. Познакомил Дианыч с бригадиром, очень угрюмым с виду человеком.

— Даю вам корочки, — сказал бригадир по кличке Угрюмый. — Первый раз за вами машина приедет, потом добирайтесь сами. Работа, правда, грязноватая.

Замечание насчет «грязноватой работы» вообще пропустил мимо ушей. Да если бы не пропустил — что толку? Штаны-то одни.

Написали мы заявления о приеме на работу, снялись на фотографии в пропуске. Утром нас подвозят к проходной. Иду как старший первым. Открывается дверь, пускают меня одного. Дверь хлопает. Лязгает замок. А другая дверь внутрь закрыта. Жду, а она не открывается. Стою в тесном пространстве. Неприятное, скажу, ощущение. Охранник из-за окошечка осматривает пространство: не проник ли кто еще. Сравнивает лицо с фотографией на пропуске. Все делает медленно, не спеша. Давит на психику. Наконец лязгает засов внутренней двери. И я нежданно-негаданно оказываюсь — в зоне!

Вы спросите: удивился ли? Абсолютно нет.

Честно сказать, даже обрадовался. В мое время молодому человеку, особенно в те годы, хотелось все самому увидеть, везде побывать, со всем познакомиться. А тут такая удача. Вот так задаром: столько говорилось об этих зонах — и вдруг!

Следом тем же манером пропустили остальных. Проинструктировали: мол, не проносить, не общаться и прочее. Угрюмый повел нас к месту работы. Дал кувалды. Показал, что делать.

Работа оказалась довольно тяжелой. Вернее, не сама долбежка, а, как бы сказать, экология. Долбить целый день еще ничего. Я, кстати, довольно сильным был. А вот само помещение, пыль, жарища неимоверная. Мои товарищи через два дня все слиняли. А я продолжал работать.

Заключенных привозили утром и увозили вечером, лагерь находился где-то неподалеку. Но работали вместе. И, кстати, такая деталь: поскольку как раз тогда у меня начинались проблемы с шевелюрой, то на лето остригся наголо. Под нулевку. А так как одевался знаете как, то практически не очень от осужденных отличался.

Контакты обозначились сразу, без всяких там инкубационных периодов. Подходит один: «Чаю купишь две пачки?» И в кулаке что-то протягивает. Начинать с отказа не хотелось, но денег брать не стал. Будет чай, говорю, тогда и отдашь.

Следом другой сует уже по нахалке:

— Гари два пузыря!

Приличные, кстати сказать, деньги. Откуда они их только брали?

— Нет, — говорю.

— Ты что, чугря! Замочим же!..

— Что, так просто?

— А че! Раствор в аккурат подают. Зажмурим, никто не найдет.

— Тогда и чаю не будет.

Последний довод показался логичным, и я остался жив. Впрочем, чай и курево приносил исправно. Заодно посмотрел, как они чифирят. Жуткое дело: пачка на кружку. Крутым кипятком заливают, маленько потерпят и эту иссиня-черно-коричневую жидкость заглатывают. Потом доливают, накрывают миской, на ней телогрейка — и когда та, первая, дурь проходит, добавляют еще. Какое нужно иметь здоровье, как вообще работает сердце в таком режиме — понять невозможно.

Они и мне предлагали свой чай, но я оставался зрителем. Хотя, надо сказать, отношения установились нормальные. Трудились-то ведь со мной обычные работяги, а не те, кого мы на воле называли рецидивистами.

Тех, блатных, я, кстати, почти не встречал, хотя их тоже возили вместе со всеми «на биржу». Не знаю, чем они занимались. Может, в карты где резались, может, еще что. Но не «рабосили», потому что трудиться для них «западло». И начальство с этим мирилось. А пахали со мной одни «мужики» — те, кто попадал сюда, как бы сказать, чисто по-русски. С кем-то подрался, что-то украл. Картошечку колхозную накопал, с завода детальку вынес. Вот и мотает свой срок, ожидая, когда вернется к нормальной жизни. А для блатных жизнь в «закрытке» — дело другое, привычное. Ну, сел. Ну, выпустили. Ну, опять сел. Нормально. Все это их жизненный цикл. Некоторые так приживались — на волю идти не хотели. Но я отвлекся.

Короче, дело вышло так. В один из дней, работая в помещении, я решил на обед не ходить. Жара разморила. Дай, думаю, лучше вздремну.

А в том помещении еще накануне обнаружился один старикашка. В углу примостился. Лежачок там появился — хоть из необрезанных досок, но ровненький. Даже под голову, я еще удивился, наклонная плоскость сделана. Рядом ящик, банка с чаем, пара телогреек. Ну, пришел и улегся. А мне что, лежит и лежит, ничего не просит.

Разморенный жарой, я улегся прямо на бетонном полу. И

уснул.

Проснулся от страшной боли в боку. Никак не пойму, в чем дело. Смотрю — рядом сапог. Поднимаю глаза: надо мной лейтенантик стоит, которого раньше здесь не видел. Это он меня бомбит сапогом в бок.

Поднимаюсь — все как в замедленной съемке — и неожиданно для него самого хватаю буквально за бока, поднимаю в воздух и швыряю на пол. Мой, кстати, любимый прием. У других сил не хватало, а у меня получалось. Все-таки второй разряд по гимнастике. Тренер говорил — хорошая реакция.

Тот с пола кричит: «Стреляй, стреляй!» — охраннику. Он сзади стоит и не шелохнется. Только затвор передернул. Я уж думал его заломать, но хорошо — удержался. Потому что он стрелять не стал. Видно, местный оказался, признал меня, что не зэк, а «вольняга». Но и лейтенант почувствовал, что получил не такую реакцию, как обычно имеют вертухаи от заключенных.

— Кто такой?! — кричит. — Пристрелю!

— У меня перерыв. Имею право.

Испуг, стыд, недоумение — не знаю уж, чего в его крике прозвучало больше. Как псих базарил: мол, дисциплину им разлагаю, устроил тут санаторий. Мне ничего не оставалось, как после каждой фразы его посылать. И он, грозя уволить, ушел. Больше, кстати, его не видел.

Испортил настроение, гад. Бок болит. Сон прошел. Возбуждение не остыло. И тут ко мне подсаживается этот дед:

— Думал, кобздец тебе. Рогатый еще фраерок. Могли грохнуть в натуре.

— Отстань, дед, — говорю. — Ты еще будешь мне… Так просто не получилось бы.

Хотя врал, конечно. Все могло кончиться трагически. Порядки в зоне установились те еще. Пришили бы за милую душу, а потом оформили бы как несчастный случай на производстве. И все — напрасно мамаша ждет сына домой.

— Во духарик! — не унимался дед. — А вроде не вольтанутый. Че понтуешься-то, в пузырь лезешь?

— Уйди, дед, — говорю. — Без тебя тошно. Собралось тут какое-то бакланье, еще учит.

— Это ты со мной так?

— А что, нет, что ли? Никто им отпора не дает. Вот и позволяют себе. Нет здесь настоящих, как их называют, законников, авторитетов, паханов. Одни мелочовочники.

Дед молчит — спешить ему некуда. Вообще там паузы приняты.

— А ты, пацан, не заметил, что летеха-то подгреб к тебе, а не

ко мне? Ты на полу прикемарил, а у меня затончик-то постоянный, с кичарочкой. И он зенки лупал, а не подрулил, не пнул ножкой, летерок малахольный.

— Да он на тебя, наверное, рукой махнул.

— Не, пацан. Он боится. И ты тоже, будешь понтить — большой мандраж словишь. Мне ведь торпеде свистнуть только — по рогам надает как нечего делать.

Я приготовился ответить, но как-то осекся. Вдруг показалось, что сегодняшние злоключения могут на этом не кончиться. Дед предстал и впрямь какой-то своеобразный. Так посмотришь — кожа да кости. Худой, как велосипед. Лицо морщинами изрезано. Сморщенное яблоко. Коричневое, но это не загар. На вид лет семьдесят. И что особенно запомнилось: на этом вроде бы старческом, перерезанном морщинами лице — глаза не старца. Пронзительный, сухой взгляд.

В общем, решил лучше не связываться и, чтобы перевести разговор, спрашиваю:

— Дед, а сколько тебе лет?

— Чужие года не считай, своих не дочтешь.

— Не, ну скажи. Вижу, ты тут король. Законник.

— Скоко дашь?

— Ну… семьдесят…

— Обижаешь. Сорок семь.

— Надо же. Хорошо сохранился.

— Дошутишься.

Помолчали.

— А сидка небось не первая?

— Семнадцатая.

— Что? Тебя в сорок семь лет семнадцать раз сажали? И сколько же насидел?

— Двадцать один.

— Во стаж! Погоди, значит, сорок семь минус двадцать один… И, допустим, с шестнадцати… Так ты за всю жизнь на воле всего десять лет, что ль?

— Зато это мое время. У тебя такого времени никогда не было.

— Да мне и не надо.

— Не было и не будет. Потому как я себе хозяин. Не ишачу, на падлу кишки не рву. Этой грабкой, — он посмотрел на свою ладонь, — за всю жизнь тяжельше вафли груза не подымал. А ты раб позорный.

Тут я не сдержался:

— Дед, ты меня извини. О чем ты говоришь? Это вообще не место для жизни человека. Здесь все не так. Здесь вы народ

подневольный. Постоянно в страхе перед начальством лагерным.

— Ну, запел. Да я рядом с тобой — вольная птица! Летаю по своему закону. Хоть в клетке, а положняком живу. Не пресмыкаюсь, как вы. Думаешь, на воле живешь? А протри шнифты, кудрявый. Повязан, как петух обхезаный. Сейчас учебой, потом горбатиться будешь. Бабец захомутает. Грызуны пойдут. Зачухаешься, у начальства чесать за ушами начнешь. Да это хуже кичмана.

Речь у него лилась смачная, увесистая и, что особенно удивило, совсем без матерных слов. Я, конечно, понимал блатнячок: как-никак в родном дворе многие прошли через зону. Взрослые, а потом и дети исчезали и возвращались, обогащая дворовый язык. Но слышал отдельные слова, а не умение думать и говорить на жаргоне, как дед. Основной его тезис сводился к тому, что общество, в котором мы живем, напрочь неправильное. Оно делает из людей крепостных, повязывает законами, специально придуманными для порабощения. И есть каста избранных, как бы рыцарский орден. Это люди «с правильными понятиями». Они не согласны с законами нашего общества, не признают власть, не работают, обычно не женятся и во всех случаях ставят воровскую честь выше жизни.

— Вот вы нас давите. И еще фуфло гоните, что у вас закон, а мы воры. Да, мы воры. Потому что ваш закон отрицаем! Теперь шевели мозгой: что ваша давиловка? Мусоров наслать, в кичман упечь. Это что, позор? Нет, честь для вора. Опустить масть не можете. А вор — дело фартовое. Тут не бабки важны, философия.

Он так и сказал — «философия», это я точно помню. Он говорил, что в лагере жизнь хоть и жестокая, но «без темнухи»: тут никто никому «дуру не гонит» по поводу равных прав. На воле же (у нас то есть) во власти такие кидалы, каких в зоне не сыщешь. По закону для всех равные права, а в натуре — для одного начальства. По закону люди хозяева, по жизни — рабы.

— Все у тя, пацан, в бестолковке перевернуто. Беспредел-то не здесь, а там (он показал наверх). Ты бы позенькал, какой рог в обкоме сидит. Ему место у параши, а он, если на кого зуб заимел, звонит куда надо — и вышка!

Вот почему воры не идут ни на какой сговор с властями, не участвуют в жизни, не признают государственной машины. Они держат свое сообщество, отгораживаясь правилами и запретами, жаргоном и ритуалами. Они существуют как бы в параллельном мире, в другой системе координат, со своим кодексом чести и «правильными» понятиями.

— Ни хрена себе «правильность», — говорю. — Человек, может, рубль заработал, а ты у него украл.

— «У кого есть — прибавится, у кого нет — отнимется». Знаешь, откуда это? Библию надо читать. Бог устроил мир не по вашим законам, а по понятиям.

Все это я слушал, как ахинею. Но эта ахинея натыкалась на одно обстоятельство. Передо мной сидел явно живой, разумный человек, умом намного превосходивший многих из тех, кто на воле указывал путь в жизни. Одного я не мог понять: ради чего все его утраты и риски? Ну, выйдет отсюда, насшибает рублей по карманам. А дальше что?

— Дальше, — говорил он, — дерну в Уфу, там больничка, в больничке — сестричка, у сестрички — ампулка, в ампулке — ширево. Беляшка. И все! И свободен!

— Свободен? И все?

Между тем после стычки с лейтенантом положение мое на зоне явно переменилось. Блатные не приставали, мужики как-то зауважали. Угрюмый стал поручать более сложные дела. Поставил даже руководить работой заключенных. И те, как ни странно, слушались, хотя и посмеивались, что работаю, «как дурдизель», без перекуров.

Так что, когда подошел срок прощаться, оказалось, что со многими вроде «закентовался». Даже дед как-то по-своему пытался продемонстрировать расположение, что-то ласковое на прощание сказать:

— Ты за мышцами-то не гонись. Во бычара какой, все выпирает. А вколи тебе внутривенный — сразу сдохнешь. Только мышечный можно. В этих мускулах смысла нет.

— Дед, ты брось эти речи. Мне ни тот ни другой не нужен.

— Да я так просто. Говорю, ты со своим здоровьем никуда не годишься.

Запомнилось, однако, другое напутствие, сказанное однажды как бы без повода и невзначай: «Ты упертый. Буром прешь. Это ништяк, ежели не прогнешься. А продавливать будут. Не давят знаешь что? Подушку, на ней отлеживаются. А тебя ломать надо, выбирать и глушить. Такие нужны для показа».

На его груди я видел наколку: «Бог не фраер, он простит».

Много лет прошло с той летней встречи в башкирском городе Салавате на строительстве 18-го нефтяного комбината, цеха контрольно-измерительных приборов.

Да и предвидение его «ломать будут, глушить для показа» позже сбылось со 100-процентной вероятностью.

На целине

После четвертого курса и поездки в студенческом отряде на целину меня хотели исключить из комсомола. История эта длилась целый год. Всем надоела. Друзья заключали пари, преподаватели не знали, как относиться к студенту, чья фотография красуется на Доске отличников, а из ЦК партии идут звонки с требованием — исключить.

Кажется, единственным, кого все это не волновало, оставался я сам. Даже не вспоминал о случившемся. Другое не давало мне покоя в той истории. Тогда произошло первое столкновение с советской властью, пошатнувшее наивное студенческое представление о ее справедливости.

Но все по порядку. Шел такой фильм — «Мне двадцать лет». Его название лучше всего подошло бы к моему рассказу. Вообразите, лето, степь, красота несусветная, и среди всего — мы, молодые, сильные, жизнерадостные. Ведь только звучит скучно — «студенческий отряд» да по «комсомольской путевке». А на деле: ночь, тишь, луна, суслики всякие шмыгают из-под фар. Если, как утверждают мистики, жизнь оценивается суммой райских минут, проведенных на грешной земле, то в число самых счастливых у меня попадут рабочие часы там, в бригаде, в степи, в восемнадцати километрах от целинного совхоза «Комсомольский».

Знаете, какая там луна в августе? Оторопь берет. Идешь по ночной тракторной колее мимо зарослей чалиги, такого низкорослого, побитого ветрами и холодом кустарника, и вдруг — пожар. Степь начинает полыхать. Огонь поднимается и вот-вот охватит то место, где ты идешь. Ужас безмолвно надвигающегося на тебя огня заставляет невольно ускорить шаги, хотя чувствуешь, что не пожар. И вдруг из-за горизонта поднимается невиданная в наших местах огненная луна! «Ух ты, черт!» — в сердцах ругаешь собственный страх и останавливаешься, чтобы полюбоваться тем, как минуты назад черная и неприветливая целинная степь осветилась таинственным холодноватым светом и все проявилось по-новому, не как днем.

Но вернусь к прозе жизни.

Формально должность моя называлась не комбайнер, а всего лишь помощник комбайнера. Но так уж случилось, что наставнику нашему пришлось наблюдать за нашей работой издалека. Жалели мы его, пока ехал на уборочную, не выдержал железнодорожного безделья, затосковал, запил, как умеют пить лишь на Руси. То есть по-черному. И оказался в соответствующем

состоянии… Тут рассказы расходятся: в общем, не удержал равновесия, налетел на какую-то железяку, повредил позвоночник. Ходить не мог. Сидеть тоже. Дотащили его до хирурга, предложили остаться в больнице. Но наш заслуженный комбайнер, как истинно русский мужик: «Пусть умру, — говорит, — но на поле».

И вот каждое утро мы с моим другом Борей Захаровым везли его на работу, подсаживали бедного на высокий стог, водрузив сверху флаг, чтобы какая-нибудь шальная машина не схватила беднягу своими железными лапами и не отправила в большую копну, а то и куда подальше. И он, полулежа, знакомил нас с устройством прицепного комбайна, учил чинить, что сломается, за что в бригаде исправно начисляли ему зарплату, вполне, впрочем, заслуженную.

Знаете, друзья, что такое счастье. Вот это оно и есть, получить в полное распоряжение гигантскую, мощную, добрую машину. И очень умную, что бы там ни говорили всякие трактористы.

Как мы там вкалывали! Любо-дорого поглядеть. Работали мощно, победно, на пафосе. Впервые в жизни я ощутил высшую сладость самозабвенного труда как смысла человеческого существования.

Не все согласны с такой философией. Многих раздражал наш энтузиазм. Особенно выделялся один лодырь из местных, Васька Трунов. Только что освободившийся после отсидки. Он был то ли лентяй от природы, то ли косил под вора в законе, а те, как известно, никогда не работают. Но только из всей студенческой приезжей команды сразу же выделил меня, вероятно, как полную себе противоположность. И буквально не давал проходу. Его раздражало все. И что вкалываю с утра до ночи, и что оправдываю авральный энтузиазм.

— Зря горбатишься, фраерок, — пророчил, глядя на меня, как рыбак на червяка. — Что соберете, все равно пропадет.

Самое жуткое, что он оказался прав.

«Юра, уходи от беды!»

Теперь про саму историю — глупую, надо признать. Хотя по влиянию, может, и судьбоносную. Впервые в жизни увидел какую-то дурь властей, их некомпетентность и полное безразличие. Так что, когда через много лет решился стать руководителем, это послужило ответом на тот эпизод, о котором сейчас расскажу.

Однажды с утра объявляют: никому не расходиться, приезжает товарищ Мухитдинов.

— Ну и хрен с ним! — говорю. — Мне работать надо.

— Дурак ты, Лужок. Он знаешь — кто? Кандидат в члены Политбюро ЦК КПСС.

Приехал он на черной «Чайке». Очень странно смотрелся его сверкающий никелем лимузин среди наших вагончиков, замызганных тракторов и полевой кухни, представлявшей груду закопченных камней с грязным котлом посредине.

Народ собрался на встречу с высоким начальством. Народ — это пятьдесят два человека студентов, плюс механизаторы, плюс их жены. Довольно живописная компания среди бескрайних полей. Мухитдинов начал читать свою лекцию. Говорил о важности решения проблемы продовольственного обеспечения. Подчеркивал, что урожай — общенародный подвиг. Нажимал, что каждый должен приложить максимум усилий. Народ сидит, слушает. А надо сказать, накануне наши трактористы ездили в магазин за спиртным. В автолавке-то ничего нет, кроме конфет «Золотой ключик». А магазин — только так говорится — «ближайший», а на деле по прямой через степь сорок шесть километров. Теперь вот считайте. Трактор идет семь километров в час. Делим сорок шесть на семь, получаем семь часов в одну сторону, семь обратно. Вернулись на следующий день. Водки, конечно, не нашли, зато закупили «Тройной» одеколон в неимоверном количестве. Мне было противно даже смотреть, как они его пьют. Аромат соответствующий — благоухает на всю степь.

И вот, значит, Мухитдинов говорит о важности проблемы продовольственного обеспечения, народ слушает его речь, но в силу описанных обстоятельств интерес начал угасать. Впрочем, и сама речь звучала так, что без всякого «Тройного» одуреть можно. Вдруг один из местных механизаторов его прервал. Все как бы проснулись. Народ там простой, многие из мест не столь отдаленных. Начальство, конечно, уважают, но и привычку прямого разговора тоже не вытравишь.

— Слышь, начальник, мы все это знаем, — сказал

тракторист. — А ты вот что скажи: как бы это в другом нам помочь бы…

И начал рассказывать, что негде купить даже резиновых сапог… Тут надо прерваться и сообщить о самой проблеме. А она действительно волновала. Ни в бригаде, ни за десятки километров вокруг, ни в автолавке, которая приезжала к нам регулярно, не находилось вообще ничего, кроме вышепомянутых конфет «Золотой ключик», которые мы уже видеть не могли. И вот представьте: карманы у людей набиты деньгами, потому что платили прилично. Работа круглосуточная, зверская. Мы проявляем чудеса героизма, а купить ничего не можем. Даже брюк хоть каких-нибудь захудалых взамен порвавшихся — и тех не достать.

— Да это ладно, проходим и так, — продолжает тракторист. — Бог с ними, с опорками. А вот жратвы бы надо ну хоть какой. А то жрем эти… субпродукты тухлые. Суп из кишок варят, воняет хуже дерьма. И хлеб, глянь-ко: собираем вон колос какой, а хаваем не пойми чего. Скрипит на зубах.

Мухитдинов в некотором раздражении его оборвал. Сказал, что товарищ не понимает значимости текущего момента, который определяет не тряпье, а цель — убрать урожай любой ценой.

Тракторист не отступается:

— Чо-о ты нас тут воспитываешь? Да уберем мы твой урожай, мать его. А ты реши нашу лапшу, и лады. Чо-о возникать-то!

Завязалась перепалка. Некоторые из присутствующих не могли сдержаться. Кое-кто из студентов тоже принял участие в обсуждении. Нетрудно догадаться, кто именно.

Я подключился к разговору откровенно на стороне механизатора. Сказал, что мы все тут воспитаны на уважении к старшим. Но нельзя так обрывать человека, если он говорит дело.

Товарищ Мухитдинов, как в замедленной съемке, начал поворачивать ко мне свою красную, как из парилки, физиономию. Когда наконец увидел, что с ним разговаривает двадцатилетний сопляк, неожиданно рассвирепел. Я даже не понял, в чем дело. Вроде как ничего не сказал. Но, вероятно, слышать от мальчишки замечания в адрес «кандидата в члены Политбюро» — являлось нарушением не только субординации, а всех законов мироздания. Повернувшись, наконец, ко мне целиком, хозяин степи произнес голосом, не допускающим возражений:

— А вас, молодой человек, прошу покинуть собрание!

В воздухе повисла пауза. Вождь ждал.

Я тоже.

Строго говоря, «покидать» нечего. Собрание проходило на открытом воздухе. Несколько лавок, обеденный стол, а дальше —

как в русской народной песне — «степь да степь кругом». Так что куда идти — мне, например, — я не знал. Так и сказал:

— А куда прикажете идти? Мне, например, неизвестно, где дверь.

Тут он покраснел до такой степени, какую я видел лишь в детстве, созерцая паровозную топку. Правда, та не брызжет слюной.

Фраза, которую он из себя выдавил, ошеломила.

— Вообще уйдите в сторону!

Надо сказать, что в такие моменты я каменею. Как статуя Командора.

— В какую? — спрашиваю, не двигаясь. Народ рассмеялся. Мухитдинов раскалился до кондиции доменной печи.

И тут совсем рядом послышалось чревовещание (ибо рта никто не раскрыл): «Юра! Уходи от беды!» Заклинание исходило из внутренностей нашего комсомольского секретаря Саши Владиславлева, будущего известного политолога, а тогда просто Саши, отличника, комсорга и ленинского стипендиата. На той площадке он единственный мог остудить мой пыл.

А дальше произошло неожиданное. Двинувшись, как приказано, «в сторону», то есть прямо на товарища Мухитдинова, я, проходя мимо, на секунду задержался и под пристальными взглядами присутствующих запанибратски похлопал «кандидата в члены» по плечу, отчеканив громко, чтобы слышали все:

— Ну, ты, дорогой, далеко пойдешь. Если не остановят.

И ушел. Встреча высокого руководителя с народом сорвалась. Вождь сел в свой «членовоз». И отчалил. Правда, уехал он не один, а прихватил с собой нашего бедного комсорга. И всю дорогу выговаривал ему то, что не успел сказать мне при личной встрече. Разговор, впрочем, сводился к одной незамысловатой идее: следует немедленно исключить «этого Лужкова» из комсомола! Сейчас же. Сегодня же. Но так как Саша эту мысль не развивал, то, повторив ее в сто первый раз, разобиженный партийный вождь выбросил нашего комсорга на дорогу где-то перед совхозом «Комсомольский», так что тому пришлось возвращаться на своих двоих, а это километров восемь как минимум.

Увидели мы своего комсорга глубокой ночью. Как человек дисциплинированный, он тут же созвал собрание. Всех усталых, заспанных поднял на ноги, усадил вокруг стола, предложил высказываться под протокол. И тут, дорогие читатели, я снова хочу попросить вас вообразить всю сцену: луна, теплая августовская ночь, мелочь всякая шуршит в траве — и в этой дивной декорации, больше подходящей для кино о любви, сидят юные, цветущие парни и девушки, слушая какое-то дурацкое

предложение об исключении своего товарища из комсомола. А это по тем временам сами знаете что.

Кончилось тем, что каждый высказал примерно следующее: поведение Лужкова было неуважительным, но небезосновательным. Ждали, что скажет председатель. И здесь наш комсомольский вожак показал высший класс бюрократической эквилибристики, озвучив, наконец, то, что не стал говорить оскорбленному «кандидату в члены»:

— К сожалению, товарищи, согласно уставу временная комсомольская организация не обладает полномочиями исключать своего члена из рядов ВЛКСМ.

Я отделался общественным порицанием. По приезде в Москву имел, правда, некоторые осложнения. Но, думаю, гораздо большие сложности наступили у Саши. Товарищ Мухитдинов теребил институт звонками «сверху». И требовал моего исключения. Но институт держался. Я был отличником, примерным студентом, награжденным, кстати сказать, за ту самую работу в поле почетным знаком ЦК ВЛКСМ! Как же трудно оказалось выдержать давление злопамятного кандидата в члены Политбюро, но персональное дело затянули, замотали, спустили на тормозах.

Помог в этом мой друг, комсорг Саша Владиславлев, человек выдающихся способностей и энциклопедических знаний. Школу окончил с золотой медалью, поступил при невероятно большом конкурсе сразу после десятого класса на режиссерский факультет ВГИКа. Но бросил кино и перешел в Нефтяной институт. Учился на «отлично», получал Ленинскую стипендию. За целину его, студента, наградили орденом Трудового Красного Знамени.

На последнем курсе Сашу послали на стажировку в Институт нефти, газа и геологии в Бухарест. После выпуска оставили в институте, где он преподавал и служил проректором. Его избирали руководителем всесоюзных научных обществ, назначали первым заместителем министра внешнеэкономических связей СССР, избирали депутатом Государственной думы. Много лет он занимался развитием предпринимательства, ипотечным кредитованием в России. С ним мы создавали блок «Отечество — вся Россия».

Важные события 1958 года

Учеба в институте закончилась как-то неожиданно. И не таким распределением, о котором мечтал. А хотел я пойти «пускачом», то есть запускать новые комплексы нефтяных промыслов, производств. Во сне видел себя в этой роли, и все вроде бы должно состояться, как у отличника.

Защитился я легко, хотя много задавали всяких, в том числе и непростых, вопросов. Ответил на все. Шел на распределение по успеваемости одним из первых на курсе и мог надеяться, что мечта осуществится. Ведь при распределении первый выбирал из списка предложений что хотел, второй все, кроме того, что выбрал первый, и так далее. Никто из троих не позарился на мое место. Но едва я вошел, мне с воодушевлением сказали, как поощрение отличнику: «А вас мы направляем в Научно-исследовательский институт пластмасс в Москве, поскольку пленум ЦК партии проголосовал за химизацию страны». И прочее, и прочее про «большую химию». Задал ей ускорение Хрущев, устроил в Кремле выставку всего, что Запад делал, а мы нет.

Вместо ожидаемой благодарности неожиданно для членов комиссии я отказался от распределения. Это, говорю, несправедливо. И ладно бы метил на теплое местечко в Москве, а то ведь прошу распределить на грязную, тяжелую работу где угодно вдали от дома, лишь бы по душе.

А мне в ответ: «Вы, товарищ, не понимаете задачу, поставленную партией и правительством. Идите и подумайте».

Примерно через месяц позвонила секретарша декана факультета. «Юра, — говорит, — ты можешь остаться без диплома, комиссия министерства решает, что делать с теми, кто отказался от распределения». Я ответил — хрен с ним, пиши, что я согласен.

В моей группе училась девушка Марина Башилова, в которую я влюбился. На последнем курсе она вышла за меня замуж. Из комнаты в бараке на Павелецкой набережной я переехал в отдельную трехкомнатную квартиру на третий этаж старинного московского дома в Лубянском проезде, 3/15. Он сохранился на углу с Маросейкой и считается памятником истории и архитектуры.

Отец Марины, начальник Главного управления нефтяной промышленности, занимался строительством всех нефтеперерабатывающих заводов страны на востоке. Без них СССР не выиграл бы войны. Великий инженер-нефтяник Михаил Башилов рано умер от рака, в 1949 году. Скончался за девять лет

до нашей свадьбы.

Обращаю на дату смерти отца Марины внимание словоблудов, сочинивших мифическую «Биографию Ю. М. Лужкова» в Интернете и полагающих, что «быстрая административная карьера была следствием удачной женитьбы». И на другое умозаключение: «В силу высокого положения тестя женился на его дочери и зажил в большой квартире». (По поводу этого новоселья — скажу ниже.)

В 1958 году в моей жизни произошло несколько важных событий. Окончил институт. Стал мужем. Поступил на службу. В том году родители с великой радостью переехали из барака на Павелецкой набережной, где прожили тридцать лет. Квартиру двухкомнатную дали на другой стороне Москвы-реки, где монастырь, в новом кирпичном доме. Там справили новоселье отец, мать и мой младший брат. А я прописался в квартире Марины в проезде Серова, как назывался тогда Лубянский проезд. Спустя год здесь родился старший сын Михаил, названный в честь деда.

С Мариной и подросшим сыном мы десять лет жили в одной комнате. Другую комнату занимала теща. В третьей комнате обитала семья брата Марины. Отдельная квартира превратилась фактически в коммунальную на три семьи. Из той квартиры в старой Москве у станции метро я готов был переехать на окраину, только бы не жить в ней, потому что родственные отношения со старшим братом жены не сложились и с годами обострились. Постоянно возникали мелкие бытовые стычки, осложнявшие семейную жизнь.

Поэтому, когда наконец мне дали смотровой ордер на трехкомнатную квартиру в типовом доме на Полимерной улице и сказали, что если вам она не понравится, подберем другой вариант, я ответил: «Даже не поеду смотреть, согласен на эту квартиру». Так из центра я переехал на рабочую окраину и прожил много лет в Новогиреево, где родился младший сын Александр.

В большой новый дом на Первой Тверской улице, приближенный к месту работы, я переехал, когда перешел на службу в исполком Моссовета. Это случилось в 1987 году, тогда начался самый важный и драматический период моей жизни.

Глава четвертая
«Большая химия»

Друзья-товарищи, соратники мои!

Дана нам в жизни прочная основа –

Отечество и мир, семья — и ей признаюсь снова

В своей навек негаснущей любви.

(На день рождения в 2009 году)

Институт пластмасс

Случай играет человеком, так вышло и со мной. Кто в Государственной комиссии решил именно меня, одного из группы, направить не на завод, куда рвался, а в институт, — не знаю. Я там работать не хотел, а вышло все хорошо. Институт пластических масс основали в годы Отечественной войны незадолго до Курской битвы. Так понадобился фронту для выпуска боеприпасов, а в послевоенное время — для производства, можно сказать, всего: самолетов, кораблей, станков, машин, ракет, атомного и ядерного оружия, одним словом — везде.

Институт пластмасс находился вблизи шоссе Энтузиастов, между заводом «Серп и Молот» и новыми домами. Меня зачислили в штат младшим научным сотрудником в лабораторию автоматизации технологических процессов с окладом 90 рублей в месяц. (Такую заработную плату назначали в СССР всем молодым специалистам после окончания институтов.)

Работать, таким образом, я начал по специальности, полученной в Нефтяном институте. Шесть лет провел в рамках небольшой лаборатории. Продвигать меня по служебной лестнице никто не торопился.

Подобно всем младшим научным сотрудникам, м. н.с., хотел быть старшим научным сотрудником, с. н.с., защитить диссертацию кандидата химических наук. Сдал ради этого кандидатский минимум: специальность, английский язык, основы марксизма-ленинизма. Но так и не защитил ни кандидатской, ни докторской диссертации ни тогда, ни потом. Увлекла работа, она оказалась не за канцелярским столом.

Любое дело, которое поручается, всегда лучше, если оно по душе. Институт сначала не очень мне нравился, он разрабатывал новые технологические процессы, а я инженер-механик, тянуло в область аппаратурно-технологического оснащения, выбора систем автоматизации. Но со временем меня увлекла работа в институте, потому что он разрабатывал и осваивал новые производства. Химическая промышленность тогда, как никогда прежде, бурно развивалась.

Почувствовал себя совсем хорошо, когда наш институт осваивал в Нижнем Тагиле авангардный непрерывный способ производства формальдегидных смол. Его предложили два молодых уральских химика. Им понадобилась наша помощь. С моим другом и подчиненным, хорошим специалистом Иосифом Волчком, нас пригласили помочь с автоматизацией. Невероятно

сложно осуществлялся запуск нового процесса. Мы помогли технологам не только в автоматизации, но и разобрались с химизмом процесса, подачей катализаторов. По классике, в процессе не должно было происходить образования «козлов», а они возникали, как в металлургии. Выяснили, в чем причина, реализовали новые подходы. Создали прекрасное производство. Им заинтересовались многие страны в Европе и купили нашу технологию.

Все в институте оказалось очень интересно. К нам относились с большим уважением. Автоматизация начала пробивать свой путь. Меня назначили заместителем начальника лаборатории, в ней я отработал шесть лет.

«Детей назначаем руководителями»

Когда мне исполнилось 28 лет, ни с того ни с сего неожиданно позвонили из Управления кадров Госкомитета по химии и предложили встретиться. Принял меня пожилой кадровик, мне не известный, очень спокойный, даже медлительный.

— Давайте, — говорит, — познакомимся. Расскажите о себе…

Выслушал, не перебивая, и спросил:

— Вам интересно работать?

— Да, — говорю, — очень интересно. В институте занимаюсь полистиролом, поликарбонатом, формальдегидными смолами, много других тем. Вышла с моим участием книга «Полная автоматизация производства феноло-формальдегидных смол»…

А потом кадровик задает вопрос — что там с вашей диссертацией, почему не защищаетесь? Я ответил, что меня сейчас больше интересует производство, новые технологии, конечный результат. Диссертация на потом. Я не тороплюсь.

— Это хорошо, это правильно. А что, если мы предложим вам руководить отделом автоматизации в Техническом управлении Госкомитета?

Радости, которую он ожидал, я не выразил, что, наверное, удивило. Но вида он не подал и начал медленно, не повышая голоса, убеждать:

— Химия переживает второе рождение, вы занимаетесь автоматизацией в институте, нужно руководить этим направлением по всей стране, мы видим вас таким человеком.

— Но эта работа бюрократическая, — возражаю.

— Нет, не бюрократическая, это работа организационная, вы сможете реализовать свои знания в отрасли. Другие горизонты, другие масштабы, другая зарплата, хотя дело не в ней… Я вас хочу убедить принять наше предложение…

Убедил.

Решение принималось на коллегии во главе с великим химиком Костандовым Леонидом Аркадьевичем. После моих ответов на все вопросы членов коллегии он спросил:

— Какие будут предложения?

Вместо одобрения слышу замечание его зама:

— Детей назначаем руководителями…

То раздался голос Уварова Георгия Васильевича, человека пожилого, ведавшего тонкой химической технологией и промышленностью химических реактивов, очень нужных для электроники.

Все сидевшие за столом коллегии прошли тернистый путь, прежде чем утвердиться в столице. Армянин Костандов родился в туркменском Керки, начинал в Чарджоу машинистом на заводе, бригадиром на фабрике. За тринадцать лет поднялся от инженера до директора комбината в Чирчике. В 38 лет получил назначение в Москву. Когда при посещении химического завода в Италии директор скрыл интересовавшие его детали под предлогом «ноу-хау», то Костандов сам рассказал ему о давлении, температуре, процессе, сколько и что производится, как поступил Менделеев, когда от него пытались скрыть некую фирменную тайну…

— Конечно, — заключил Костандов, — вы правы, Георгий Васильевич. У этого молодого человека есть недостаток — возраст, хотя он выглядит старше своих лет. — (Я к тому времени рано облысел, как и мои братья, хотя у отца и у матери сохранялись потрясающие прически.) — Я, Георгий Васильевич, с вами согласен, что это серьезный недостаток. Но знаю по собственному опыту, что он быстро проходит.

Все засмеялись и решение единогласно приняли.

Как видите, занял руководящую должность без какой-либо «мохнатой лапы». Выдвинули меня кадровики, а не тесть, как можно прочесть обо мне в Интернете, умерший за пятнадцать лет до моего назначения начальником.

Бросаю пить и курить раз и навсегда

С куревом «завязал» в 28 лет, после того как перешел на службу в Госкомитет и стал руководителем. У меня курение отнимало много времени, курить приходилось выходить из комнаты, где работали другие сотрудники. Поэтому решил бросить курить не из-за проблем, связанных со здоровьем. Моя цель — все время на службе отдавать работе.

Курил крепкие папиросы «Беломор», как все, потом перешел на появившиеся сигареты, такие дешевенькие, как «Прима». И с «Беломором» не расставался лет двадцать. Есть известное выражение: «Нет ничего проще бросить курить. Сорок раз бросал». У меня получилось бросить папиросы и спички раз и навсегда.

Что пили? Водку, конечно, она стоила недорого, считаю ее самым лучшим крепким алкоголем. На хорошей воде она лучше коньяков и виски.

Вина в моем кругу пользовались меньшим почетом. Популярным в компаниях считался недорогой довольно крепкий портвейн 777, в народе его называли «Три семерки» или «Три топора», за сходство очертания цифр с топором, и «Очко», в картах сумма трех семерок равнялась очку — 21.

Ставился на стол более дорогой «Джаус», белое марочное вино из Таджикистана. Страна большая, везли вино в столицу отовсюду. Шли в ход сухие грузинские, молдавские вина. Разночинная публика, к которой я себя относил, пила их с удовольствием.

При Хрущеве в обмен на наше вооружение танкеры везли из Алжира темно-красное вино. Его разливали в поселке Солнцедар у Геленджика и выпускали под названием «Солнцедар». Вино отличалось дешевизной и плохой репутацией. Говорили, что алжирское вино пить нельзя, им хорошо красить заборы. Судя по тому, что много лет спустя после застолий я запомнил названия, исчезнувшие с прилавков, принял я на грудь много.

Пить «завязал», когда в министерстве понял: водка мешает делу. Моя служба сопровождалась постоянными командировками на предприятия. Когда приезжал в другие города, меня как начальника хорошо принимали и по русскому обычаю накрывали стол с бутылками и щедрой закуской. Утром встаешь после застолья — голова несвежая, жизнь и работа не в радость.

Тогда всем друзьям и сотрудникам сказал: все, на пять лет устанавливаю на выпивку мораторий. Слово это в эпоху «разрядки международной напряженности» между СССР и США

стало модным в политике, не сходило со страниц газет. Все посмеялись на мои слова, но потом убедились, что не шучу, я перестал участвовать в компаниях, где выпивали от души. Что позволило мне резко высвободить время для самого важного. Я считаю, главная цель настоящего мужчины — работа и результат.

Мораторий мне так понравился, что по истечении пяти лет я не размышлял, «быть или не быть», и сказал сам себе: все, пить никогда не буду. С тех пор полвека держу слово, никогда и нигде не пью на самых важных приемах, хотя поводов постоянно предостаточно. Ни одной капли за полсотни лет.

Про меня Гавриил Попов говорил депутатам, что я из старообрядцев. Ну, нет, это сильно сказано. С интересом к ним отношусь — пожалуй. Когда прочел книгу Мельникова-Печерского о старообрядцах, то понял, что за спором — двумя или тремя перстами креститься — на дальний план уходило главное — принципы жизни. Что наиболее важно для старообрядцев? Труд. Отказ от алкоголя. Отказ от курения. Отказ от сквернословия. Эти задачи общество решает до сих пор. Решать-то решает, но результата как не было, так и нет.

Допуск по форме номер 1

Когда Госкомитет преобразовали в министерство — всех сотрудников уволили и решали судьбу каждого. Меня переназначили на прежнюю должность. Мой отдел выделился из Технического управления в силу своей значимости и стал самостоятельным подразделением — Отделом автоматизированных систем управления (АСУ) Министерства химической промышленности, и там я проработал суммарно десять лет. Опыт получил очень хороший.

Еще пятнадцать лет связано с Опытно-конструкторским бюро по автоматике, преобразованным в НПО «Химавтоматика». Находилось оно в Москве, а местом приложения сил стал весь Советский Союз. Наши филиалы действовали в России и на Украине, Кавказе и в Белоруссии. Аналитическими приборами пользовались во всей стране. Мы конструировали и делали датчики для контроля всех мыслимых параметров промышленных химических процессов, выпускали индикаторы и сигнализаторы газов и горячих паров, спасшие жизнь многим рабочим.

«Химавтоматика» — невиданная прежде структура, где на одном балансе находились наука и производство. Это сделали специально, чтобы не терялось время при передаче опытных разработок в серийное производство.

Наша страна не смогла бы первой выйти в космос и создать атомное и ядерное оружие без современной химической промышленности. Мы занимались системами контроля и управления производством, решали задачи обеспечения безопасности в смежных отраслях и многим другим. Главные конструкторы космических кораблей, наземных комплексов, подводного флота и других направлений постоянно советовались с нашими специалистами.

Я встречался с академиком Валентином Глушко, генеральным конструктором реактивных двигателей, когда он занимался созданием «Бурана», беспилотного корабля-ракетоплана, дважды облетевшего Землю и севшего на ракетодром в Байконуре. На двигателях Глушко полетели в космос первый спутник и Юрий Гагарин. Валентин Петрович — фигура такой же величины, как Сергей Павлович Королев. По двигателям СССР капитально тогда опередил весь мир.

По делам службы я бывал в НПО «Энергия» у директора Вахтанга Вачнадзе, преемника академика Королева, контактировал с конструкторами, создававшими ракеты и космические корабли.

Неоднократно ездил в командировки в Днепропетровск, где находился «Южмаш» и КБ «Южное», когда его возглавлял генеральный конструктор академик Владимир Уткин, родом из Рязани. Участвовал там во многих совещаниях, которые вел Владимир Федорович. Под его руководством создавалась «Воевода», самая мощная в мире баллистическая ракета, несущая ядерные бомбы. Американцы ее назвали «Сатаной».

В Интернете пишут, что я доктор химических наук. Это еще одна выдумка, правда, добрая. За пятнадцать лет не нашлось времени и желания написать диссертацию, работа оказалась гораздо интересней. Она выразилась в 200 авторских свидетельствах СССР. За нее меня удостоили ордена Ленина, присвоили звания заслуженного химика РСФСР и почетного химика СССР, за очень серьезную работу я стал лауреатом Государственной премии СССР, награжден медалями.

Министр Костандов

В ряду корифеев, которым обязано величие СССР, я отношу министра химической промышленности Костандова. Он знал химию досконально, автоматизацию считал одной из своих главных целей.

Министр Костандов — это тот гигант, который вместе со своей командой вырвал химию из бытовых котелков и создал при социализме современнейшую отрасль. А команда у него подобралась могучая, но лидером, безусловно, выступал Костандов.

Несмотря на то что кадры высшего звена подбирали на Старой площади, наш министр влиял на решения отдела химии ЦК и принимал под свое крыло только творцов. Когда говорил на совещаниях, им заслушивались, хотя рассуждал о сложнейших деталях. Вот как он убеждал: «Не убегайте от проблемы, от трудности, идите ей навстречу, решайте ее. Будете убегать — она вас догонит и свалит, не бойтесь решать ее…»

Я запомнил Костандова как суперталантливого человека, очень доброжелательного руководителя. Он умел сплачивать людей вокруг себя. Ценил тех, кто мог работать в команде. «Чтобы научиться делать красивые вещи, нужно любить людей», — говорил Леонид Аркадьевич.

Вне службы наш министр оказался очень компанейским человеком, сам готовил разные восточные блюда и если приглашал в Москве, то сам дома обслуживал гостей. Бывал у него я в последние годы его работы в министерстве, откуда он перешел в Совет Министров СССР. Его повышение по службе я воспринял с огромной радостью, но и с сожалением оттого, что химия осталась без талантливого руководителя.

Пишут, что в «Химавтоматике» ко мне пристала кличка Дуче. Я о ней не знал. Но однажды случайно услышал, как в разговоре за моей спиной назвали Бульдозером.

Для меня одна из личностных ценностей — последовательность. Обязательность перед другими и перед собой. Этим очень дорожу и привык так поступать вне зависимости от того, как на это посмотрят. Ошибки предпочитаю делать не чужие, свои собственные. Совершая тот или иной поступок, беру в расчет, насколько он порядочен, а не то, что скажет молва. Оценка порядочности для меня превыше всего.

Когда работал директором научно-производственного объединения, самые увлекательные дни наступали в конце года, когда план оказывался под угрозой, когда все горело и начинался

хаос. Именно в тот момент становилось очень интересно управлять и всей организацией, и производством. Интересно подчинять определенной системе волю людей, а их в объединении насчитывалось немало, двадцать тысяч человек…

Работать в кризисных ситуациях мне нравится.

И еще, если ты руководитель, обязан работать больше своих подчиненных. А те должны видеть, что имеют дело не только с начальником, но и с подлинно действующим лицом.

В командировках побывал по всему Советскому Союзу, самая крайняя точка — Ангарск. Дальше на восток крупной химии мало. Ездил постоянно на Алтай в Барнаул, Поволжье, Башкирию, Татарстан на нефтеперерабатывающие заводы. Узбекистан тоже развивал химию. Там возникло много химических предприятий. В Казахстане их насчитывалось меньше. В Армении появился завод синтетического каучука, много проблем создали при его запуске.

Крупные предприятия действовали на Украине под Киевом, в Северодонецке, в Белоруссии, Могилеве. В России, Тверской области, в Москве много находилось опытных заводов, где создавали технологии для всей страны.

Называю города и заводы, чтобы показать: в химической промышленности СССР застоя, объявленного после прихода к власти Михаила Горбачева, не существовало. Развал наступил при начатой им Перестройке.

После давних решений ЦК партии во главе с Хрущевым, повлиявших на мою судьбу, «большая химия», как и тяжелая промышленность и энергетика, являлась приоритетной отраслью народного хозяйства.

Когда я стал генеральным директором, то мне по должности полагалось быть в составе депутатского корпуса районной власти, потом городской.

В мемуарах Артема Тарасова, первого советского миллионера, можно прочесть о моих завтраках на службе с пирожными и устроенной мной ради них пекарни. Это полная ерунда. Я все 14 лет, когда работал генеральным директором, не ходил никогда в столовую — не хватало времени. У нас была хорошая заводская столовая, хорошо оборудованная. Я привел ее в порядок, сделал достойной, такой, как в закрытых конструкторских бюро, где часто бывал. За всем, что связано с питанием сотрудников, следил жестко. Никаких завтраков с пирожными. Никаких пекарен на закрытой охраняемой территории, никакой торговли на стороне.

Секретарша приносила в обеденный перерыв бутылку кефира и хлеб плюс чай и какая-нибудь выпечка.

Я большой любитель меда. К пчелам тянуло всегда,

приобщился к ним, когда появился пионерский лагерь у нашего завода. Один мой сотрудник, фанат пчеловодства, Гальперин, предложил хорошую идею: сделать мобильный прицеп и возить ульи по нашим филиалам, расположенным не только в России, но и в южном направлении, на Украине и в Армении, где много солнца. Я погрузился в пчеловодство, жизнь пчел. Поразился разуму этих прекрасных существ, общению в пчелиной семье. У нас на фирме образовалось подсобное хозяйство. Меда собирали так много, что давали детям в пионерлагере и по банке меда каждому сотруднику.

О моих пчелах часто писали в газетах. После отставки я продолжаю заниматься пчелами в Калужской области. Там большая пасека, свыше 200 семей. На ее базе создал целостное хозяйство, которое хорошо принято местным населением.

Прощание с химией

Придя к власти, Михаил Горбачев обвинил химическую промышленность в том, что она «запеленала свою химическую науку». Термин совершенно непонятный. Но поскольку его высказал Генеральный секретарь ЦК КПСС, на критику полагалось отреагировать. Начальника главка, ведавшего наукой, лауреата Ленинской премии Ростунова Владимира Федоровича, снесли в одно касание, несмотря на опыт и заслуги. В результате меня под давлением ЦК партии назначили руководителем главка. Назначили на эту должность не химика по образованию, как следовало, а инженера-механика.

Наука отставала в отрасли потому, что все опытные предприятия загружались серийной продукцией. Осваивать новые технологии заводы не хотели, делать одно и то же из года в год проще и выгоднее. Переходить в главк не желал. «Химавтоматика» слыла уважаемой организацией, была на хорошем счету в силу реальных результатов. Из года в года нам вручали переходящие Красные знамена ЦК КПСС и Совета Министров СССР.

Мне досталась организация, объединявшая науку и производство, я этим очень дорожил, хотя на меня наседали советские контролирующие органы. Они считали недопустимым иметь их на одном балансе. Я отстоял это право: «Разве наши результаты говорят о недопустимости такого объединения? Может быть, все остальное недопустимо».

Так удалось развить фирму, создать при пресловутом «застое» не только новые КБ, но и заводы по всей стране. Образовалось грандиозное производство средств автоматизации со своими опытными цехами. Успешным делом в стране занимались 20 тысяч человек: 10 тысяч в науке и 10 тысяч на заводах. Наши разработки вызывали зависть и раздражение у Министерства приборостроения. Там не успевали за нами, первыми мы оказывались благодаря размещению на одном балансе науки и производства. Это я отношу не к своей заслуге. Фирму организовал в свое время Николай Яковлевич Феста, главный инженер «Химавтоматики», рано ушедший из жизни. Мы все очень переживали его потерю.

За недолгий срок работы начальником Главного управления по науке и технике, даже к моему удивлению, она оказалась очень полезной. Я расчистил все опытные заводы от рутинной продукции, заставил ее передать на серийные предприятия. Все сделал не директивным решением, административным волевым

способом, а экономическим.

Сказал директорам: то, что вы выпускаете из года в год, отнесем к обычной продукции. И все экономические показатели начнем планировать как у обычной, а не опытной продукции. А между ними разница в оплате очень серьезная — и по льготам за первое освоение, и по прибыли, и номенклатуре. Все опытное и серийное производство — разделим. В результате опытным заводам ради сохранения статута и льгот пришлось принимать и выполнять новые разработки.

После Костандова рулить химической промышленностью страны, где на 400 предприятиях трудились 1 миллион 200 тысяч работников, назначили близкого ему человека и ученика Владимира Листова. Он, как все в команде Леонида Аркадьевича, прошел путь от рядового инженера-технолога до заместителя министра, заведовал отделом химии ЦК партии и с этой должности вернулся в министерство. Листов пытался делать все, как Леонид Аркадьевич, который ему помогал, став заместителем Председателя Правительства СССР.

Последним министром химической промышленности СССР назначили инженера-технолога Юрия Александровича Беспалова, перешедшего в министерство из ЦК партии. В стране установился неписаный закон: руководителем отрасли мог быть назначен только человек, прошедший курс наук на Старой площади в ЦК КПСС. Не знаю, сработался бы я с ним, но он меня сдал без боя… О чем расскажу далее.

Глава пятая
«В красном здании на заседании»

Сначала нужно выбрать цель,
Затем — траекторию движения к цели
и наконец, скорость движения по траектории.

(Михаил Щербаченко, «Законы Лужкова»)

Воля судьбы или случай

Я всегда говорил, что руководить должен специалист. Мысль банальная, но повторял ее чаще других. Буквально не пропускал совещания, не напомнив участникам, сколь многие наши беды идут от порочной советской практики — перекидывать руководителя с места на место, глядя в анкету, а не в диплом. Как же все удивились, когда в конце 1986 года я оставил любимую специальность и, поработав 28 лет в химической промышленности, перешел в городскую исполнительную власть.

Чтобы оправдать такой шаг, могу лишь честно рассказать, как все случилось. А в эпиграф поставить слова мудреца: «Судьба покорных ведет, а непокорных тащит».

История эта начинается с вечной темы — измены. В незавидной роли выступил министр химической промышленности СССР Юрий Беспалов. Не прошло и полугода моей работы в министерстве, как он приглашает «поговорить».

— Слушай, тут разговоры ходят. Ты вроде как развернул бурную деятельность в Моссовете?

— Да какая, к лешему, деятельность! Просто я там депутат, ну и впарили мне эту… комиссию по коммунально-бытовому обслуживанию. Вроде дело простое: прачечные, кладбища, химчистки. Но если так все пойдет, скоро будем ходить нестриженые.

— Говорят, ты там всех на уши поставил. Так как же, не хочешь переходить в Моссовет?

— Вы что! Я инженер-механик, специалист по автоматизации химических производств. Когда служил директором «Химавтоматики», это, считал, мое дело. Не хотел уходить. Но здесь предложили главк по науке и технике — ладно. А больше, хоть стреляйте, никуда не пойду.

— Но знаешь, что тебя решили перетянуть в исполком?

Тут я уселся на своего любимого конька.

— Вот это вечные наши дела, ну скажите, Юрий Александрович, вы бывший партийный работник. Зачем государству тратить столько сил, денег, готовить человека для работы в какой-то области, а потом посылать в городское хозяйство, где он смыслит, как рыба в зонтиках.

— Это я и хотел от тебя услышать, — удовлетворенно сказал министр. — В общем, так. Завтра пойдешь в горком: раз вызывают, будут давить. Ты, значит, про свою точку зрения все это скажешь. А я поддержу. Лады?

На том и порешили.

В горком приглашали на девять вечера. Это считалось нормально в те времена, решать такие вопросы по вечерам. Предупреждаю министра и еду. По дороге отрабатываю любимые свои аргументы. С Ельциным до того в знакомстве не состоял, и интересно первое впечатление. Рукопожатие оказалось удивительно теплым. Говорю не в каком-то метафорическом, а в простом физическом смысле. Мощное поле. С таким человеком сразу хотелось дружить. Именно не подчиняться, а поймите правильно — быть вместе. Действовать заодно. Редкое качество. Незаменимое для руководителя. В его присутствии появлялась уверенность, что всего добьешься и все будет хорошо.

Впрочем, в тот момент я меньше всего об этом думал. Тактика встречи была отработана, тылы защищены, и после вопроса, знаю ли, зачем вызван, сразу пошел в наступление:

— Для государства, мне кажется, неразумно так распоряжаться кадрами. Двадцать восемь лет учить человека редкой профессии, готовить к работе в химии, которую и так критикуют, где эти кадры и без того малочисленны… А на двадцать девятом срывать с места: все забудь, займись чем-то другим.

Ельцин слушал без всякого выражения на лице. В первый раз мои аргументы не производили на собеседника никакого впечатления.

— А что это вы о себе такого высокого мнения? — отрезал он.

— Да при чем тут мнение, это же факты.

Меня раздражала его непробиваемость.

— Значит, незаменимый. И что же, другие тоже так думают?

— Сами спросите!

Ельцин никак не отреагировал на мой неподобающий, надо сказать, для горкома тон, спокойно кивнул и поручил набрать министерский номер. По «вертушке».

— Юрий Александрович? Вот тут какое дело. Есть идея — взять у вас Лужкова в городской исполком. Как считаете: мы могли бы договориться на перевод?

Беспалов, как и условились, принял мяч. И повел в атаку: мол, Лужков ценный кадр, отрасль без него потеряет. Первая правительственная связь была довольно громкой, так что слышу каждое слово.

Сижу и с победным видом гляжу на Ельцина. И вижу разительную перемену. Взгляд и структура лицевых мышц мгновенно суровеют. Тембр голоса изменился. Весь подобрался. Слово «набычился» подошло бы лучше всего.

— Ну что же, Юрий Александрович. Я понял вашу позицию. Не можете отпустить Лужкова. Понимаю. Будем считать разговор

оконченным. Но давайте зафиксируем этот случай как первый отказ руководителя отрасли пойти навстречу горкому партии в решении кадрового вопроса.

Я, конечно, удивился такому словесному обороту, но по неопытности не оценил по достоинству. Не то Беспалов. На него фраза произвела какое-то магическое воздействие. Как человек, много лет проработавший в ЦК партии, он уловил в ней сигналы, недоступные профану.

— Что вы, Борис Николаевич! — слышу с той стороны. — Вы меня не так поняли. Я просто хотел сказать, что Лужков неплохой работник. Нам жалко его терять. Но для городской партийной организации… Которую мы так уважаем… Никаких возражений. И не надо воспринимать мои слова каким-то иным образом.

Ельцин ответил: «Спасибо». Опустил трубку. И принялся испытующе созерцать меня. Его явно интересовала возникшая этическая коллизия.

— Ну вот, товарищ незаменимый. А говорили, без вас дело встанет.

Это было сказано довольно язвительно. Он не скрывал своего презрения к трусости моего министра. Сказать, что я был взбешен, — значит ничего не сказать. Меня предали, что называется, по мелочи. В другой ситуации, когда свидетелем оказался бы не Ельцин, еще оставался бы вариант отстаивать позицию в одиночку. Но под его презрительным взглядом я чувствовал, что моральное поражение партнера отраженным светом падает на меня. Этический расклад ситуации шел поперек практического. Одинаково брезгливо относясь к мелкому предательству Беспалова, мы оказались по одну сторону нравственной границы, которая делит мир на своих и чужих.

— Знаете, если министр, который час назад… Если он так меня подвел… Даже если сейчас откажусь от вашего предложения, то вся последующая работа в отрасли будет напоминать о его предательстве! Я согласен!

— Ну вот и хорошо, — сказал Ельцин, мгновенно потеряв интерес к ситуации. И с этой секунды жизнь потекла по иному руслу. До того в ней все было абсолютно нормально: институт, студенческая свадьба, двое сыновей и ровное восхождение по ступенькам служебной лестницы. С этого момента — между прочим, ровно с пятидесяти лет, — я стал различать волю судьбы.

«В красное здание на заседание…»

Если и существовало на свете место, меньше всего соответствовавшее моему складу и темпераменту, — это, конечно же, Моссовет. За тринадцать лет депутатства пришлось перевидать городских управленцев. Попадались среди них и толковые — но стиль руководства столицей способствовал продвижению тех, кто твердо усвоил: неважно, как работаешь, главное — вписаться в систему, умело лавировать в мутном управленческом водоеме, наполненном хитрыми и опасными существами.

Больше всего удручали, конечно же, депутатские сессии. Еще в школе учил стихи Маяковского:

В красное здание
На заседание…
Сидите, не совейте
В моем Моссовете!

Поразительно точное слово нашел поэт. Мы именно «совели», лучше не скажешь. Слово «спали» не совсем правильное, ибо сидели с открытыми глазами. Но и бодрствованием состояние девятисот членов высшего органа местной власти назвать было нельзя. В одном научном журнале, помню, прочел, что человечество вообще долго не знало понятия «управление». В древности люди решали вопрос по-другому. Им казалось, если царя вовремя помыть, накормить, уложить в постель — все в стране будет в порядке. Места министров занимали виночерпий, евнух, придворный колдун. Если взять такую систему и поставить вместо царя правящую партию, получится именно то, что представлял собой тогдашний Моссовет. Все превращалось в ритуал. Каждый знал, как выйдет президиум, кто будет выступать и о чем говорить. Всем было известно, что речи произнесут только по бумажкам, заранее просмотренным в комиссии по работе с депутатским корпусом, чтобы не допустить свежего слова. А главное, никто не сомневался, что стоит кому-либо нарушить святость ритуала и покинуть зал, как это тут же станет известно «где следует» и приведет «понятно к чему».

Единственное, что я мог придумать в такой ситуации, — приезжать на сессии с большим портфелем и во время заседаний просматривать деловые бумаги. Кстати, многое успевал.

Вся эта стандартная и унылая процедура несколько

изменилась с появлением в городе нового первого секретаря партии. Ельцин сделал простую вещь: велел поставить микрофоны в зале. Депутаты начали задавать вопросы, выступать с репликами. Сессии стали интересными. Я перестал брать бумаги. Это выглядело странно и непривычно.

Вскоре партийный хозяин города, в советской Москве он играл роль военного генерал-губернатора, приступил к обновлению управленческих кадров. Первый, с кого начал, конечно же, оказался Промыслов. 22 года он возглавлял исполком Московского Совета, правительство города. Ему исполнилось 78 лет, к тому времени Владимир Федорович действительно выработался, и город это ощущал. Но застоя в строительстве домов и предприятий не происходило, каждый год сдавалось свыше 3,5 миллиона квадратных метров жилой площади и один миллион промышленных площадей.

На его месте появился Сайкин Валерий Тимофеевич. В том были и плюсы, и минусы: бывший директор автозавода-гиганта, потрясающий практик, прямой и эффективный руководитель, но не большой любитель заниматься общественной деятельностью.

Настала очередь заместителей. За год их сменилось, если не ошибаюсь, пятнадцать. Тогда произошла крупнейшая перестановка руководителей за всю историю московского градоначальства. Принципы оказались достаточно унифицированными. В высшее звено городской системы управления приглашали директоров. Тут-то в комиссии по работе с депутатским корпусом вспомнили про меня. Остальное вы знаете.

Сайкин определил меня как бы главным инженером своего предприятия. Я получил все, что находилось неясным, опасным и неустроенным, букет из двадцати шести важнейших для города направлений. А тут еще подоспела «индивидуальная трудовая деятельность» и прочие перестроечные новшества, требовалось, не меняя сути плановой экономики, приоткрыть клапан, чтобы спускать пар. Кому все это отдать? Так ваш покорный слуга неожиданно обнаружил себя в роли повивальной бабки нарождавшихся московских кооператоров.

Задержусь лишь на этой стороне деятельности первого заместителя председателя исполкома Моссовета, ибо полученный в этой роли опыт в немалой степени предопределил дальнейший разворот.

На шестом этаже, в громадную, как танцевальная зала, комнату поставили столы. За них уселись сотрудники Института экономики и планирования Москвы. И вот сюда повалили люди, каких Моссовет в жизни не видел. И бородатые, и патлатые, и бог

знает какие — но все энергичные, свободные, заинтересованные. Кто предлагал производство полезных вещей из отходов со свалок, кто нашел потребительский спрос там, где государственные структуры вообще не видели поля для деятельности. Выдумка, изобретательность, творчество — чего мы только не насмотрелись в этой комнате. Оказалось, в нашем обществе есть много людей, умеющих работать лучше, а главное, инициативнее кондовых, стабильных руководителей госпредприятий и институтов.

Для меня такая «нагрузка» оказалась не просто бюрократической процедурой. Общение с новыми людьми формировало новое мировоззрение. Я стал понимать то, о чем раньше лишь смутно догадывался: относительность и явную слабость привычных способов ведения хозяйства.

Увлекся, кстати, не только я, а все члены группы. Они были молоды, открыты, заводились, что называется, с полоборота. А увлечение задавало темп, выходящий за пределы всех привычных рабочих стандартов. Судите сами. Решение правительства о разрешении кооперации приняли в начале года. Я приступил к работе 13 января 1987 года. В Москве тогда насчитывалось всего четыре кооператива.

А уже в апреле мы зарегистрировали тысячный. Представляете темп? Консультации, информация, проверка, подготовка бумаг, комиссии. А нормативные документы! А тарифы! Как брать, допустим, за частный извоз? С прибылей, но тогда начинались споры, по каким документам. Или просто продавать человеку патент по принципу «что заработаешь — все твое»? А как взимать налоги с кооперативов? Если, скажем, по прибыли, то придется всю семью на подряде сажать в бухгалтерию…

Каждый день до трех ночи в нашей комнате шел бурлеж. Сотрудники падали от усталости. Особенно выделялась увлеченностью и энергией Елена Батурина, которой, не скрою, я восхитился сразу, еще не подозревая, что именно эта женщина станет моей второй и вечной любовью. В тот момент ничто не предвещало, что мне уготована страшная роль вдовца… Здесь не место для этого сюжета. Хочу лишь отметить, что судьба, открывая новую страницу биографии, вывела на сцену ту, с кем суждено было дальше идти по жизни.

«Убирайте отсюда всю эту публику…»

Не всем в Моссовете нравилась моя деятельность. Многие с каким-то озлоблением относились к тому, что здесь, в «красном здании», по существу, образовался непрерывный, постоянно действующий штаб. Как можно? В такой чопорной системе с хорошими туалетами!

Первым «пришел поговорить» секретарь парткома Горбатов:

— Убирайте отсюда всю эту публику! Мы не можем эту комнату… Это же Моссовет, в конце концов.

— Вы что, хотите социальной напряженности? — спрашиваю. — Волна уже пошла. Если не справимся, окажемся под этой волной.

Совсем по-другому реагировал Сайкин. Его нелюбовь к кооператорам порождалась инстинктом опытного директора. Он говорил, что кооперативы не столько увеличивают производство товаров и услуг, сколько массу денег в обращении, перекачивая из безналичных в наличные. И, конечно, был прав. Только вина в этом не кооператоров, а правительства, необдуманные решения которого настолько не соответствовали сложности момента, насколько это вообще возможно.

— Слушай, — испуганно говорил Сайкин, — а ты не боишься, что эти кооператоры устроят нам тут демонстрацию 1 Мая?

— Ну почему, Валерий Тимофеевич, они должны нам устраивать демонстрацию, если мы с ними работаем?

— Ты ничего не понимаешь. Они объективно против государственной экономики. Против социализма. Предупреждаю: если выйдут к Моссовету, сам будешь их встречать.

— Да пожалуйста! Возьму свою любимую кепку, выйду на балкон второго этажа и стану махать им, как Ленин, когда провожал войска на фронт…

— Все в шутку превращаешь.

Втихаря действовал секретарь исполкома Прокофьев:

— Зачем вы такую активность развиваете? Не надо этого делать.

— Это ваше мнение? — спрашиваю.

— Вы же знаете: я всегда стараюсь высказывать согласованное мнение.

— Тогда разберите вопрос на парткоме. Или вы доверяете мне продолжение этой работы, или перепоручаете кому-то другому. А интенсивность зависит уже не от нас. Она задается самими людьми, решившими этим делом заняться.

Не обошлось и без подметных «сигналов». Самой острой

атаке подвергался руководитель группы Саша Панин.

— Идут разговоры. Нечистоплотен. Берет с кооперативов взятки.

— Когда, с какого кооператива? Назовите хоть один факт. Но если хотите, чтобы так, втихаря, по-анонимному, не знаю, звонку или какому-то сигналу снимать человека с работы? Категорически против!

Я отстаивал моральную чистоту группы, следил за ней и добился главного: общее отношение к Моссовету со стороны кооператоров стало доверительным. В той весьма непростой ситуации в исполкоме кооператоры уверились, что работают с честными людьми. Весь этот опыт оказался настолько важен, что заслуживал бы более подробного рассказа. Если бы не одно обстоятельство. В самый разгар работы судьба вновь перевела стрелки на рельсах.

Борис Ельцин: «я вас просто прошу»

Не прошло и четырех месяцев пребывания в исполкоме, как приглашает Сайкин.

— Садись, хочу посоветоваться. С овощами у нас завал полный. На носу завозная кампания. Надо нового человека на Мосагропром.

— Я, конечно, польщен, — отвечаю, — что вы со мной советуетесь. Но ведь я технарь, никого там не знаю. Вот если придется хоронить кого-нибудь, то как председатель Комиссии по коммунально-бытовому обслуживанию могу помочь.

Шутка вышла неудачной, потому что как раз в это время тяжело заболел председатель Мосагропрома Козырев-Даль. О его замене, собственно, и шла речь.

Но Сайкину было вообще не до шуток, ни плохих, ни хороших.

— Да ты не понял. Я к тому, что… Может, тебе попробовать?

Тут я взорвался.

— Да вы что! Я, Валерий Тимофеевич, между прочим, специалист, и говорят, недурной. Уже когда меня выдернули из химии — сделали первую ошибку. Но тогда звали заниматься новой техникой, городским хозяйством, трудовыми ресурсами. В общем, близкое что-то. А теперь вы эту ошибку усугубляете.

— Да нет… У тебя вроде неплохо получается.

Тем и кончился разговор. Ну, думаю, пронесло. Даже не вспоминал об этом. Вдруг Сайкин снова:

— Ну как, подумал? Буду тебе помогать.

— Да не надо мне помогать! Мне там делать нечего! Или вы хотите от меня избавиться?

— Нет-нет, что ты.

Опять тишина. Наконец звонок: вызывают в горком. Тут все стало ясно. Еду с единственной мыслью: стоять до конца. Если начнут настаивать, думаю, вернусь на старую работу. Очень я тосковал по своей специальности.

Ельцин, видимо, помнил мой нрав по первой встрече, знал, что если упрусь, то «продавить» меня, заставить будет невозможно. Но он и не давил. Вообще выглядел совсем не таким, как я ожидал увидеть. Казался уставшим, чем-то подавленным. Говорил трудно, но очень задушевно:

— Не хочу кривить душой, Юрий Михайлович. Мне сейчас очень тяжело. Мы создали Агропром, думали, станет лучше. Не получилось. Сейчас туда нужен новый человек. Ошибиться не имеем права. Знаю, что вы отказываетесь. Понимаю, что это не

сахар. Но мы посоветовались и… Я вас просто прошу!

Меньше всего я ожидал такого разговора. Передо мной сидел тот самый уральский мужик, крутые методы которого служили предметом постоянных волнений в Моссовете. И в то же время как вроде другой. Казалось, его мучает какая-то мысль, мрачное решение или предчувствие, которое я, сидя напротив, расшифровал словно через туман невысказанного. Почти как в детстве, когда проявлял фотографии: вначале чистая бумага, и постепенно проступает изображение…

Все, что случилось позже, давно хорошо известно — его письмо в ЦК КПСС, нашумевшее выступление на партийном пленуме, опала, покаяние Ельцина и изгнание из Политбюро, — мне как-то неловко рассказывать об этом своем «прозрении». Получается, словно пророчу задним числом. Но дело в том, что ничем другим, кроме как этим странным, нахлынувшим на меня видением, сам себе не могу объяснить мгновенную перемену собственного решения…

Произошло одно из тех редких и удивительных состояний, когда восприятие как бы раздваивается. Сидишь, разговариваешь и одновременно все видишь как бы со стороны. Мозг работал с абсолютной холодностью: «Не лезь. Что тебе? Зачем тебе это нужно?» Я видел безвариантную обреченность сюжета. Сюжета не моего, а ельцинского. Он стоял на пороге решения, уже принятого где-то на небесах. Если бы он сомневался, раздумывал, я тоже был бы свободен. Но передо мной сидел человек, который с медвежьим упрямством пошел напролом навстречу судьбе, и этот человек обращался ко мне за помощью.

То было одно из тех судьбоносных мгновений, когда закладывается весь дальнейший разворот сюжета, известного лишь теперь. Дело не просто в том, что своим согласием я, будущий мэр Москвы, заслужил доверие будущего президента России. Даже чисто практически новое назначение оказалось подготовкой к дальнейшему: началом той школы истинной перестройки, где пришлось в одиночку обучаться самому необходимому — управлять городом на переходе от одной системы к другой.

Когда большевики решили отменить все законы рыночной экономики, они вряд ли представляли себе, какое количество нормальных вещей придется превратить в ненормальные. Даже то, что испокон веков не составляло никакой проблемы — доставка овощей из деревни в город, — стало поводом для каких-то чудовищных, ни с чем в мире не сообразных уродств в образе плодоовощных баз.

Москве требовалось завозить в свои закрома все годовое обеспечение овощей и фруктов. Сортировать, затаривать, складировать и хранить весь год!

Нигде в мире нет ничего подобного. Если вы поинтересуетесь, как организовано овощное снабжение, скажем, Парижа, то обнаружите, что там никогда не слышали ни о каких овощных базах. Все парижане знают гигантский оптовый рынок — аналог знаменитого «Чрева Парижа» — в предместье Ранжис. Туда каждый день (а точнее, каждую ночь) стекались со всех концов Франции (а вернее, Европы) разнообразные фургоны, груженные зеленью, овощами, фруктами — всем, что наутро должно оказаться на столах парижан.

Разумеется, едут не наобум: налаженная, технически оснащенная компьютерная и телефонная сеть обеспечивает получение своевременной информации о ценах, конъюнктуре и потребности. Но и раньше, когда не существовало никаких компьютеров, никому из сельчан не могло прийти в голову, что он должен лишь вырастить овощи, а потом вести себя как кукушка, подбрасывающая детей в чужое гнездо.

Ночью же покупатель смотрит товар. Это оптовый покупатель — хозяин зеленной лавки, товаровед супермаркета или человек из ресторана. Он выбирает, что больше нравится или выгоднее, а может, привычнее. Ночью же все оплачивается и развозится по адресам.

Так что, когда с утра парижанин, не очень даже ведая, как все устроено, приходит в магазин и берет самое свежее, мытое, отобранное, он покупает не только продукт, отвечающий его вкусовой взыскательности. Он делает нечто, соответствующее его философии жизни. Иначе говоря, он укрепляется в ощущении, что система, в которой живет, устроена правильно. Что люди, его окружающие, признают его право на человеческое достоинство. Он получает важнейшую информацию о собственном городе и дальше, уже в своей работе, возвращает все это городу, поддерживает тот уровень цивилизации, который испытал на себе.

Мелочь, конечно, — купить картошку. Но эта мелочь может быть организована так, что потом весь день будет противно. А если возникшее чувство оскорбленности не единственное, если вас повсюду преследуют неудобства, лишения, унижение, то все это складывается в систему, которая формирует уже совершенно иной душевный настрой. Она формирует «цивилизацию хамства», пусть бытового, но попирающего самое главное в человеке — его достоинство. И сколько бы мне ни внушали «русские патриоты», что у России «свой путь», что западные нормы культуры нам не

подходят, я не могу согласиться, что судьба России — мириться с хамством. И даже думаю (хотя «демократы» тоже не похвалят за такую мысль), что когда российские избиратели поддержали демократический курс на реформы, то в массе своей вовсе не потому, что вникли в заумные рассуждения макроэкономистов. Им просто стала невыносима «цивилизация хамства» в быту.

Так вот, в Москве, в отличие от Парижа, все устроилось, но ровно наоборот.

Двадцать три мощных овощехранилища составляли материальную основу монстра. В них можно одномоментно загрузить до полутора миллионов тонн овощей и фруктов. Неспециалисту трудно понять, что это за цифра. Это годовое обеспечение девятимиллионного города, какой была Москва в 1985 году. Даже мне, регулярно объезжавшему московские базы, ночевавшему там, трудно охватить мысленным взором всю эту гигантскую «овощную империю».

Страшное напряжение в период уборки урожая испытывает обреченный на это город. Гигантское количество овощей и фруктов надо где-то купить, загрузить, привезти, разгрузить, перебрать, затарить и складировать. Около ста тысяч москвичей ежедневно приходилось мобилизовывать в период «завозной кампании» — и это помимо тех, кого требовалось отправлять на поля!

Однако и тем дело не кончалось. Ведь чтобы поддерживать в течение года систему овощных баз, надо ежедневно привлекать в командном порядке до двадцати тысяч москвичей — на разборку овощей, фасовку, перекладку…

Но и это не удерживало систему от развала.

Во времена Микояна, который был ее крестным отцом и организатором, появление на московском прилавке гнилой зелени автоматически означало потерю партийных билетов, потому что квалифицировалось как саботаж. Но стоило Хрущеву немного ослабить жесткость административной ответственности, и первыми отреагировали именно овощные прилавки. С этого момента москвичи стали привыкать к вялой моркови и давленым помидорам.

В эпоху застоя гнилая картошка служила наглядным показателем разложения системы, на каждом участке которой, подобно порче и плесени, стали появляться воровство, обман, взяточничество и прочие социальные паразиты.

И тем не менее вплоть до конца брежневской эпохи базы еще как-то держались, давая, правда, больше пищи фельетонистам, чем покупателям.

Настоящий развал наступил с началом демократических

процессов. Поставщики, подобно бомжам, уверенным, что не придется растить детей, рожденных в патологическом состоянии, вообще перестали заботиться о качестве поставляемых овощей и фруктов. Базы стали больше походить на помойки, предназначенные сгноить, а не сохранить. А овощные магазины предлагали москвичам гнилой товар по принципу «не хочешь — не бери», не оставляя выбора. И москвичи, чертыхаясь, брали черную зелень. Вот тогда и появилось яркое и одновременно едкое выражение, что Россия — страна вечнозеленых помидор.

Быть может, все это не так беспокоило бы партийное руководство, если бы не одно, по сути случайное, обстоятельство: пищевой комплекс считался разрешенным объектом критики и журналистского внимания. Такая установилась традиция. Советской печати не разрешалось замечать недостатков в тяжелой и оборонной промышленности, но всегда существовали области, где критиковать дозволялось и даже предписывалось. Овощные базы служили в этом смысле желанным объектом. Тут разрешалось все. Недовольство населения получало открытый рупор.

Через неделю после моего назначения я прочитал в одной из газет такой приблизительно текст: «Посмотрите на этого Лужкова! Сколько лет он нам обещал наладить овощное хозяйство и ничего не сделал! Как можно терпеть такого руководителя?!»

Вместо разбора истинных причин безобразий критика всегда замыкалась на руководителях среднего звена. И в этом проявлялась не только газетная идеология. Высшее руководство тоже не знало иного способа поправлять дела. В то время как москвичи, смеясь, пересказывали друг другу анекдот про реформу в публичном доме — «не девочек надо менять, а систему», — партийное начальство без конца пересаживало с места на место руководителей среднего уровня, пытаясь реанимировать систему, которая к этим безобразиям привела.

К лету 1987 года московский плодоовощной комплекс оказался на грани развала: базы работают все хуже. Снабжение идет с перебоями. Народ гудит, все валит на перестройку, Политбюро — на Ельцина.

В этих условиях обсуждается идея менять… нет, не систему. Руководителя!

Плодоовощное безумие

Под странным названием Мосагропром, по сути, скрывалось целое министерство. С одной стороны — к нему относилась огромная пищевая промышленность: молокозаводы и хлебопекарни, мясокомбинаты и табачные фабрики, короче, столичное суперхозяйство, тянувшее почти на 15 % союзного объема.

С другой — плодоовощной комплекс. Наибольшие беды сосредоточились там.

Все, кого назначали управлять этой гигантской пищевой империей, кончали быстро и бесславно. История, как говорится, не сохранила их имена. Были, надо сказать, и такие, кто приходил поначалу с намерением вкалывать. Но неукротимый развал командных основ хозяйствования превращал столичную пищевую отрасль в провальное место, способное погубить любого, кто туда попадал.

Последним в этой цепочке оказался вызывавший всеобщее сочувствие бывший секретарь райкома Козырев-Даль. Если сказать двумя словами, просто хороший человек. Старательный и скромный, он прямо заболевал, видя, как с каждым днем все хуже идут дела.

Я встречал его в нашей столовой. Однажды подсел к его столику: «Федор Федорович, тут на меня кооперативы навесили…» — «Как на новенького?» — улыбнулся он. «Так вот, есть идея. Не внедрить ли нам кооперативы в это ваше овощное хозяйство? Они мобильны, достаточно экономичны. Их можно приспособить к работе на базах». — «Я подумаю», — грустно ответил он.

Уже через два дня, как отличник, выполнивший домашнее задание, отвел меня в сторону: «Мы подумали, Юрий Михайлович. И знаете, что я скажу? Эти ваши кооперативы — дело совсем еще новое. Неизвестно, чем обернется. А нам надо обеспечивать москвичей едой. Мы не имеем права позволять себе авантюрных шагов. Так что простите».

Больше я его не встречал. Вскоре стало известно, что он заболел. Говорили, какие-то инсультные явления. Но как бы ни звучало медицинское заключение, всем было ясно, что физический срыв — результат нервно-психического. Истинный диагноз заключался в другом. Никакими «райкомовскими» методами он не мог спасти положение. А иных просто не знал.

Беседуя с ним в суете столовой, я, конечно, меньше всего мог предполагать, что где-то в коридорах Моссовета уже бродила

идея поставить меня на его место. Между тем первый заместитель Сайкина вынашивал эту мысль. Трудно сказать, что им руководило. Может, он и вправду был неплохого мнения о моих организаторских способностях. Но сдается, маячила в уголке его сознания и другая мысль. Я ведь состоял, как и он, первым заместителем председателя исполкома. А значит, возможным соперником. Так почему бы не двинуть соперника в такое гиблое место, где все кончают быстро и бесславно? Не знаю, прав ли в своих подозрениях, но, познакомившись за четыре месяца с нравами Моссовета, не удивился бы, получив подтверждение, что это действительно так. Чиновники выступали, как правило, плохими организаторами, но мастерами подобных интриг. Во всяком случае, Быстров (речь о нем) с такой активностью принялся уговаривать председателя, как это бывает, когда у человека есть вторая, задняя, мысль.

Для Сайкина идея звучала абсолютно неожиданной. Но он оказался готов к нетривиальным решениям. Из-за болезни Козырева-Даля он сам в последнее время вынужден был заниматься всем этим плодоовощным безумием. И видел, что систему раздирает в клочья. Воровство, коррупция, бесхозяйственность — все пороки «зрелого социализма» проросли здесь в квадрате и даже в кубе. А куб, как известно, фигура объемная: если уж свалится — не сносить головы.

Именно таким ударом было для меня первое знакомство с состоянием овощных баз. Только тут я увидел, что значит развал. И что ждет систему социализма. Плодоовощной комплекс шел к краху в опережающем режиме.

Бог не создал меня диссидентом. Когда вижу пороки системы, хочется их исправить, а не разоблачать. Критика увлекает меня лишь в той степени, в какой является условием реформирования. Просто неинтересно, если за ней нет плана реального действия. Но даже я готов был сорваться, когда увидел систему, где людям товар выгоднее сгноить, чем сохранить.

Во-первых, условия хранения на базах. Не буду их описывать. Надеюсь, мои читатели успели забыть про это бедствие. Москвичей приводили на овощные базы регулярнее, чем школьников в Третьяковку. Всегда грязь, вонь, плесень, крысы, мухи, тараканы — казалось, нет такой нечисти, которая не могла бы найти тут пристанища.

Овощи, этот благословенный дар Божий, хранились в условиях, в каких, вероятно, содержатся души грешников в ожидании Страшного суда.

Во-вторых, техническое состояние. Парадокс — но базы, о которых, казалось, так пеклось партийное начальство, находились

на положении «брошенки». Чего ни хватишься, ничего нет. Ни контейнеров, ни клапанов в холодилках, ни даже аммиака. И еще ладно, когда базы старые. Но и на новых оборудование довели до такого состояния, словно у людей, тут работавших, имелась одна мысль: чтобы все это не досталось врагу.

В-третьих, развал организационный. Даже не развал, а разврат. Помню свое потрясение, когда рассказали, как «схимичили» два замдиректора Кунцевской базы. Там сняли директора — дело обычное: видно, проворовался. И вот эти двое, решив, что пора смываться, подписали… друг другу… приказы об увольнении. Помню, я был единственным, кого это изумило. Никто «не заметил». Претензий — никаких.

Уровень коррумпированности системы был настолько высок, что ставить вопрос о раскрытии фактов хищений практически не имело смысла. Правоохранительные органы бездействовали, как если бы были втянуты в общий дележ. Контролеры и фининспекторы довольствовались любыми актами о списании порченой продукции. А райкомы, для которых овощные базы представлялись источником постоянной нервозности, шли им настолько навстречу во всем, что криминальные связи уже путались с официальными, делая всю систему отлаженной до мелочей.

Да, фактические потери и вправду выглядели значительными. Но не все, что считалось потерянным, на поверку являлось погибшим: в общую груду списывалось все то, что было украдено и продано через магазины. А поскольку магазины и базы составляли единые комплексы, то проделать такую операцию не составляло труда.

Вы скажете: значит, все-таки во главе стояли преступники? В том-то и дело, что не совсем так. Тут мы подходим к самой сути социализма. Система была настолько завязана круговой порукой, что если бы кто-нибудь попытался взбрыкнуть, отказаться от воровства, ему тут же перекрыли бы кислород.

Я никогда не занимался расследованием того, как шел дележ ворованного. Но могу точно сказать, что участниками в той или иной степени оказывались все. А значит, никто. Это и был самый страшный разврат развитого социализма. Каждый мог считать, что не он творец безобразий, и, приезжая домой с полными сумками, искренне объяснять детям, что воровать нехорошо.

Что можно сделать в этих условиях? Правду сказать, ничего. Уволить одного, дать нагоняй другому, помочь третьему… Но обсуждать систему никто не имел никакого права. Исходный порядок считался незыблемым. Сама попытка его осознать казалась идеологическим преступлением. Система ощеривалась

коллективной злостью, заранее вынося приговор каждому, кто отделял себя от нее.

Работа днем и ночью

К сожалению или к счастью, но все это я понял довольно быстро. И потому, особенно после снятия Ельцина, ощущал беспредельное одиночество и отчаяние. Казалось, ситуация оставляет лишь один вариант: начать с того, чем мой предшественник кончил.

Сейчас думаю: что спасло? Уход в работу? Может быть. Это очень важно. Но сдается, спасло обстоятельство чисто биографическое. Военное детство.

Когда немцы подошли к Москве, мне было пять лет, когда война кончилась — девять. Это значит: самый активный рост организма проходил на фоне постоянного голода. А пережитое чувство голода — вещь особая. В отличие, скажем, от боли, оно запоминается на всю жизнь. Самое сладостное воспоминание детства — когда летом на свалках мы находили корявую травку с зелеными лепешечками и звучным названием «бздника». Или ездили за город, где рос конский щавель и горчащий, но сытный турнепс.

А самое тяжелое — когда зимой по карточкам вместо хлеба стали давать дрожжи. Вот представьте себе: хочется есть отчаянно. Мамаша придет, распустит дрожжи на сковородке, посолит, капнет подсолнечного масла, и эту страшную пищу приходится есть, потому что требует организм.

Если вы себе это представили, тогда, может, поймете, чем значилось для меня и осталось на всю жизнь слово «картошка». Нашей семье дали участок за городом. По выходным выезжали «на огород». Там, в земле, говорила мамаша, жили добрые живые картофелины, о которых мы должны заботиться, потому что сами себя они защитить не могут. Мы их окучивали, пропалывали, а осенью выкапывали, везли в Москву и прятали в погреб. Сколько раз, ложась спать, я представлял себе, как они лежат внизу в темноте погреба, прижавшись друг к другу боками. Это было самое вкусное, что мог тогда вообразить.

И вот теперь, прожив полвека, обнаружил чудовищную вещь. Все обязанные заботиться об этой картошке относились к ней как к врагу, которого надо поискусней сгубить. Это невероятно, чудовищно, невыносимо. А так как люди, этим занимавшиеся, выглядели явно нормальными, умными, расторопными, то…

Нет, я не объявлял войну системе. Просто встал на защиту овощей.

Существует два типа задач, с которыми сталкивается руководитель, приходя на новую должность. Одно дело —

поддерживать и совершенствовать систему, которая так или иначе работает. И совсем другое — удержать ее от развала.

В первом случае можно присматриваться, вживаться, изучать людей, с которыми свела судьба. Когда же, как у меня, все рушилось под руками, требовались меры быстрой стабилизации. Идея, с которой я начал, выглядела предельно простой. Хоть как-то повысить ответственность, чуть-чуть поднять дисциплину, оперативно пересмотреть принципы материальной заинтересованности. И всю эту систему (из громадного числа поставщиков, транспортных организаций, баз, магазинов) связать, восстановив те связи, которые когда-то работали и давали результат.

Вы скажете: боже мой, ничего себе великие цели! Пришел цербер, который мощной «давиловкой» решил заставить людей работать… Да, не скрою, вначале именно так. И это самый трудный период во всей этой страшной истории.

Я ездил по базам. Не только днем, но и ночью. Практически директора никогда не знали, в какой момент могу вдруг появиться. Руководители овощного комплекса стали работать в условиях, когда высшее начальство знает об их работе больше просто потому, что они ночью спят.

Конечно, приходить на службу (а я дал зарок никогда не опаздывать) после бессонной ночи довольно трудно. Не говорю уже о домашних проблемах. Семья меня просто не видела. Если бы не полное доверие жены, не обошлось бы без семейных сцен. К счастью, у нас в доме такого никогда не бывало. Крепкая семья — это, кстати, мощный ресурс руководителя. Как и здоровье. Мне требовалось запустить механизм повышения ответственности, и физическая выносливость была тем единственным средством, которым я тогда располагал.

«Кадры решают все», — говорил когда-то товарищ Сталин. То же самое, хотя и другими словами, повторяют предприниматели. Ни один менеджер, каким бы гениальным он ни был, не может держать руки сразу на всех кнопках. Любое решение должно кем-то подхватываться, причем этот кто-то должен понимать твои цели.

Кого я искал — честных? Умных? Любящих заработать? Все эти качества важны и полезны. Но есть одно, важнее их всех. Я искал честолюбивых. Тех, кого можно задеть за живое. Кто умеет обижаться, когда работа не оценена. Кому удовлетворение приносят не только деньги, но и признание. Мне понадобились люди, желавшие заявить миру, что способны исправить то, что кажется неисправимым. Таких всегда мало. Но если нашел хоть нескольких, можешь быть уверен: условия для успеха у тебя есть.

Я ездил по базам, и эти поездки убеждали, что отдельные островки в развалленной системе продолжали работать. Какие-то люди старались хоть что-то наладить. Кому-то было небезразлично, как идут дела.

Так бывает всегда. В любой, даже самой уродливой, системе встречаются люди с нормальной совестью. Есть те, кто хочет и умеет работать. И даже такие, кто болеет за дело. Их немного, но они обязательно есть. По каким-то неведомым социальным законам человеческий коллектив никогда не подбирается из одних негодяев. Университет отличается от вокзальной ночлежки не тем, что один привлекает чад божьих, а другая — пасынков дьявола. Злые и добрые, жулики и честняги есть всюду, и даже примерно в одной и той же пропорции. Просто человек — существо, которое легко приноравливается к тому, чего требует коллектив. Каким же образом из ста тысяч выявить нескольких заинтересованных? Концепция формулировалась просто: «не начальствовать, а помогать».

Я объезжал министерства, «вышибая» ресурсы. Опыт работы директором тут пригодился. Благодаря бесконечным поездкам, звонкам, встречам на базы стали поступать и болгарские кары, и арматура для холодилок, и контейнеры, и запчасти, и аммиак. Все это проза. Но именно она определяла, будут ли люди работать или все пойдет прахом.

Люди увидели, что им помогают. Как ни странно, раньше они такого не видели никогда. У кого-то проявилось слабое любопытство. Еще не энтузиазм, но легкая заинтересованность: смотри, «этот деятель» может не только командовать!

Сразу же выявилось, кто есть кто. Одни с воодушевлением начали помогать и радоваться удачам, другие — огорчаться, что не понимаю намеков и не иду «на контакт». Некоторых из этих последних пришлось сразу уволить. Система тут же отреагировала. Вообще надо сказать, человеческая структура удивительно чувствует управляющее воздействие.

Так, параллельно с наладкой работы, шел взаимный экзамен. В Агропроме меня поначалу страшно боялись: за короткое время работы в исполкоме я прослыл сторонником «бульдозерных методов», с которым надо держать ухо востро. Но и мне попалась среда непростая. Сквозь внешнюю кротость ловил жесткие взгляды: что это за тип там пришел? Можно ли ему доверять? Или купить? Или сломать, как ломали всех предыдущих, погружая в лавину срывов и неурядиц? Методов для этого существовало достаточно. Коррумпированный коллектив умеет ломать одиночек. Если бы я допустил состояние конфронтации, то не продержался бы и до «завозной» кампании.

Это особое время, когда в Москву со всех концов страны направляется годовая норма овощей и фруктов, которые надо принять, положить в тару, разместить, дать холод, провести соответствующую биологическую обработку…

Все шло кувырком. Однако шло. Мы организовали штаб, чтобы машины с овощами не простаивали и не губили продукцию окончательно. И вот — уж не знаю, какому богу тут приходится молиться, — заложили достаточно, даже с некоторым перебором. Однако этот первый опыт завозной кампании показал мне, что долго мы так не протянем.

Во-первых, поставщики. Их насчитывалось сто двадцать тысяч. Пока что они подчинялись силе приказа, но делали это все неохотнее, присылая то, что самим негоже, — то арбузы с селитрой, то картошку с колорадским жуком. Машины, приезжавшие с путевкой «в Москву», часто, не зная куда деваться, подъезжали к зданию Моссовета и гудели. В этих гудках мне слышалось начало моего конца.

Во-вторых, потери на базах. Они доходили до тридцати процентов, трети всех овощей и фруктов.

И наконец, в-третьих — несчастные «добровольцы», дорогие мои москвичи, которых отправляли на помощь базам. Уже чувствовалось, что двадцать тысяч в день нам вечно не гарантированы. Предприятия и организации все неохотнее направляли к нам своих людей, отрывая их от дела.

Пришло время готовиться к тому, что командные методы при наступившей демократизации скоро вообще перестанут действовать. Стратегическая задача заключалась в том, чтобы в условиях начавшегося развала социалистической экономики повести дело в ином ключе. Повторю, я по натуре не диссидент, а практик, хозяйственник. Мое дело состояло не в критике политики Горбачева, хотя я видел, что она ведет к неминуемому краху народного хозяйства. Мое дело не возмущаться, а найти выход из тупика, перейти на рыночные принципы.

Теперь же. Немедленно. Иначе мы долго не протянем.

Иначе Москва скоро останется без овощей, как страна без колбасы.

«Вы не поняли, товарищ Лужков»

Первым делом отправился в Министерство путей сообщения. Процесс порчи продукции начинался с железной дороги. Вагоны с овощами и фруктами направлялись в Москву со всех сторон. Но когда привозили вместо них склизкую, дурно пахнущую массу, это никого не заботило. Железнодорожники за качество груза ответственности не несли.

Я сидел в кабинете министра путей сообщения и произносил пламенную речь. Вот, говорю, едут помидоры из Азербайджана. Там наши контролеры отбирают качественную продукцию. А приезжает она сюда — и что же мы видим? Понижение качества на 20 %.

А есть ведь еще такой показатель, как «предел возможности плода» — когда он вроде внешне еще держится, а назавтра обрушивается, умирает. Значит, его можно привезти по виду приличным, но способность продержаться, по сути, исчерпана.

Министр слушает, не перебивая. Фамилия его Конарев. Он довольно сильный, прямой, резкий. Со времен Кагановича установилась традиция выращивать министров путей сообщения такого типа.

Говорю, он молчит.

Я закончил. Оба молчим. И тут он мне показал высший класс чиновничьей «психотехники».

— …Ваша лекция мне полезна. Но какие, собственно, претензии к Министерству путей сообщения?

— А вы не поняли? — спрашиваю.

— Нет, не понял. Только догадываюсь, к чему вы клоните.

— Так, может, скажете, о чем догадываетесь?

— А вот о чем. Что вы свою ответственность хотите переложить на меня!

Я не нашел слов, чтобы выразить изумление… Министр все прекрасно понимал.

— Давайте сделаем так, — говорю. — Вы там, в Азербайджане, станете покупателем этой продукции. Заплатите свои деньги. Перевезете. И продадите нам.

Казалось бы, до чего просто! Но передо мной сидел наследник Лазаря Кагановича. Структура, непробиваемая, как железнодорожный тупик, не хотела брать на себя ту часть ответственности, какую в нормально организованной системе должен нести каждый из партнеров.

— Вы плохо читали Устав железных дорог, — говорит министр. — Я ваши помидоры всегда буду рассматривать как

болты или чугунные чушки. Вот вагон, вот дверь вагона. Загружайте, опечатывайте, говорите, куда везти. И сами следите, чтобы ничего не пропало и не испортилось. Нас это не касается. И запомните: никогда — слышите? — никогда вы не заставите Министерство путей сообщения пойти на такой шаг.

Разговор был окончен.

И все же, как говорится, я не был бы похож на самого себя, если бы не сделал еще одной попытки.

— Ну хорошо. Давайте попроще. Есть норматив снижения качества при перевозке. Так вот: если ваши люди перевезут овощи с качеством, превышающим норматив, вы все получите от Мосагропрома крупные премии. Это могут быть громадные деньги.

Итог был тем же.

— Вы не поняли, товарищ Лужков. Мы перевозим не овощи. Мы перевозим груз. И не наше дело, что вы там загрузили. Не надо снимать с себя ответственность! А то, я смотрю, в Агропром пришел человек, который с первых шагов делает попытки свалить с себя вину за те безобразия, которые там творятся!

Тем и кончился разговор. Я вернулся к себе и открыл Устав железных дорог. То была конституция самостоятельной империи. Текст писался еще в тридцатые годы железнодорожниками. Ничего, касающееся потребителя, их не заботило. Нам отводилось последнее место. Впоследствии я отправил множество писем в правительство, предлагая внести в Устав пункт об ответственности перевозчика за качество. Ни в Совмине, ни в Госплане не хотели об этом слышать. Своими письмами вызвал негативную реакцию.

С тех пор Министерство путей сообщения на всех разборках в ЦК и Совмине выступало нашим злейшим критиком. Впрочем, этим оно не отличалось от всех остальных.

Однако чем больше усилий тратил, чтобы навести элементарный порядок в действующей (пусть неправильной, неэффективной, но все же работавшей когда-то) системе, тем яснее становилось, что удержать ее от развала нельзя. Она была целиком завязана на партийно-приказных механизмах, которые слабели на глазах.

Бывали минуты, я доходил до отчаяния. Помню, как на одном «торжественном», как тогда называли, концерте Геннадий Хазанов со сцены назвал Москву «городом вечнозеленых помидор». Люди смеялись. Мне казалось, актер смотрел на меня. Сразу после концерта — так уж совпало — поехал в помидорный цех. Представьте себе мое отчаяние. Было обидно до умопомрачения.

Это не страх наказания, нет. Это что-то другое. Задетое самолюбие. Оскорбленное мужское достоинство. Вот что выводит на действие. Вот почему и в «команду» я стараюсь брать людей с пробужденным тщеславием. Ни желанием заработать, ни хватким умом, ни талантом его заменить нельзя. Я ходил среди «вечнозеленых помидор», гниющих и мятых. Знал, почему они такие. Мог проследить весь их путь от рассады до прилавка. На каждом этапе этого пути всякий, кто прикасался к ним руками, добавлял какой-то изъян, хамское отношение. В самой закономерности этих изъянов возникало что-то дьявольское. Они складывались в систему. А значит, и справляться с ними следовало системными методами.

Теоретически все казалось ясно. Контуры будущей рыночной структуры стали уже видны. Изменить режим поставок, построить оптовые рынки, провести разделение баз с магазинами — вот и все. Не правда ли, просто? Но одно дело поставить такую цель и совсем другое — реализовать ее. Поставить в то время уже было можно. Общество вроде бы бредило рынком. Но осуществить — нет, нельзя. Общая философия экономического мышления сводилась к централизации. Вспомните, еще работали Госплан, Госснаб, централизованные фонды… Экономистов, способных внедриться в систему и осуществить преобразование отрасли, я не видел ни одного. Лишь отдельные теоретики описывали прелести рыночной экономики. А серьезному управленцу, желавшему знать не только, что нужно делать, но и что возможно, этого было недостаточно. Можно разрушить существующую структуру, не выстроив новой. Издержки окажутся чересчур велики.

Среди предрассудков, на которые так падки российские преобразователи, самый опасный, на мой взгляд, — представление о естественности того, что хочешь построить. Как Ленину казалась научно доказанной перспектива всеобщего равенства, так Горбачев уверовал, что стоит разрушить устои советской системы, как рыночная вырастет на обломках сама собой. Не он один так думал. Большинство его консультантов исходили из постулата, что достаточно отпустить зажим, и все станет обретать желанные формы.

Между тем цивилизованная экономика — отнюдь не результат самопроизвольного роста. Она делается скрупулезными отработками, наладкой механизмов, учитывающих и конкретные обстоятельства, и местные особенности, и привычки людей. Она не вырастает, подобно сорняку на брошенном поле. Система — как бы живое существо. Чтобы в ней поселился дух, надо работать. Работать, не разрушая, ибо нужно обеспечивать

общество, а целенаправленно меняя принципы.

Помимо этих общих соображений появились еще и частности, касавшиеся лично меня. Первое время, пока работал Ельцин, я ощущал мощную поддержку. Он звонил каждый день: «Ну как, сколько продано?» И когда в августе услышал цифру «двенадцать тысяч!» — ликовал так, словно мы взяли мировой футбольный кубок. Но в октябре его сняли, и тут я обнаружил то, чего раньше не знал.

Чиновники, оказалось, никогда не забывали, «кто чей». То есть какое начальство взяло тебя на работу. Эти цепочки тянулись снизу доверху, составляя самостоятельную мощную структуру. Только снаружи кажется, будто управленческий аппарат представляет собой единую массу. На деле все тончайшим образом структурировано. Каждый про каждого знает, кто на кого опирается, и эта характеристика важнее анкетных данных. Она не покидает тебя никогда.

А потому после снятия Ельцина я не только не получал вопреки обещаниям никакой помощи. Напротив, со стороны партийных властей шли одни неприятности. Не проходило недели, чтобы не раздавалось угроз, доходящих до прямых оскорблений. Я отвечал: «Снимайте, уйду с удовольствием!» И именно это их не устраивало. Советский аппарат не работал вхолостую. Каким-то таинственным образом он настраивался на то, чтобы подавлять величайшее стремление человека — страсть к самоутверждению. А для этого в тот момент время еще не пришло. Так выстраивалась цепь размышлений: я видел тупик моей ситуации. Специально на ней останавливаюсь, чтобы показать, как возникает подлинно управленческое решение.

В отличие от руководителей-идеологов, которым всегда все ясно, руководитель-хозяйственник начинает, как правило, с «ситуации сшибки». Это такая ситуация, когда невозможно ни сделать что нужно, ни оставить как есть.

Это мощное переживание погружает сознание в какую-то глубину, в хаос мысли и воли. Оттуда, и только оттуда возникает подлинно управленческое решение. То, которое никогда не пришло бы в голову чисто логическим путем.

Простое решение

Оно оказалось простым, как хоккейная шайба. Овощи расхищают с баз. Реализуют через магазины. Есть и третий участник — тот, кто перевозил. При этом, согласно воровскому закону, все делится на троих: треть берет тот, кто хранил, треть — кто перевозил и треть — кто продавал. Сам себе задаю вопрос: а что, если государство предложит работникам баз не тридцать, а пятьдесят процентов? Неужели и тогда захотят воровать?

Собираю директоров баз.

— Давайте так, — говорю. — Сохраните картошечку сверх нормы и можете открыто продавать через магазины. Легально. А выручку делить пополам: половина государству, половина — вам.

Реакция последовала довольно скептическая.

— Вообще-то все правильно, Юрий Михайлович. Идея хорошая. Но ничего не получится. Потому что, сколько бы мы ни сохранили этой самой картошечки, мы никогда не достигнем официального норматива.

— Какого еще норматива?

— Официального. Один процент.

Только тут я понял всю подлость системы.

При всех безобразных потерях в процессе хранения, практически доходивших до трети хранимого… Нет, вы только подумайте: существовал и никогда не пересматривался, ну просто зла не хватает, норматив порчи — один процент! Никто не обращал на этот норматив никакого внимания. Он был мифическим, смешным, карикатурным. Но существовал, и партийные органы вспоминали о нем, когда хотели наказать неугодных.

Цивилизованные правовые нормы всегда строились по христианским заповедям «не»: не убий, не воруй, не лжесвидетельствуй. Все. Остальное можешь делать, и закон тебя защитит. Советская власть формулировала свои нормативы, исходя из идеальных достижений идеальных людей. В результате, как бы хорошо ты ни работал, не мог не нарушать закон, недотягивал до принятой нормы. А значит, ты — нарушитель и живешь и работаешь лишь до тех пор, пока государство закрывает на это глаза.

— Ну какое же может быть превышение норматива, — продолжали директора, — если фактические потери, например, по картофелю нигде никогда не были меньше девяти процентов? А норматива вы не измените. Бесполезно начинать.

Однако я начал.

Прежде всего поехал в Институт овощеводства. Откуда, спрашиваю, взялся этот 1 % порчи? Никто не знает. Какие-то старые дела довоенных времен академика Лысенко. По данным научных исследований очень хорошее хранение дает пять процентов потерь. Если мерить наличие в овощах аскорбиновой кислоты и программировать сроки реализации, можно достичь четырех. Так делают за границей.

— А у нас? Какой процент реален?

Биологи взялись подсчитать. Я заключил договор на исследование. Собрали статистику по климатическим поясам. Сравнили с результатами экспериментов. Итог оказался таким, как и предполагалось: девять процентов потерь для картофеля — нормальный, допустимый уровень. Подсчитали и для других овощей…

И тут наступил поворотный момент во всей этой истории.

Своим решением, оформив его как распоряжение Мосгорисполкома, я ввел новые по городу Москве нормативы. Это был, как говорят в цирке, смертельный номер. Без лонжи и страховочной сетки. Либо ломаешь систему, либо пеняй на себя.

Опять собираю директоров баз и магазинов.

— Вот, — говорю, — вам новый норматив. Теперь реальный. Тот цех, где потери окажутся ниже, может продать сохраненную сверх нормы продукцию и половину вырученных денег взять себе. Не треть, а половину, понятно?

— Но они давно все поняли, даже больше, чем я ожидал. Ведь новый механизм рассчитывался на поощрение рабочих, а не только начальства. А раз так, приходилось самому проверять, доведена ли до каждого суть новой системы. Приезжаю, скажем, ночью (когда нет начальства) на Свердловскую базу, спрашиваю рабочих: «Вот вы приняли картошечку. Слыхали про новые нормативы? Знаете, сколько получите, если потерь будет меньше?» Выясняется, никто ничего не знает. Наутро звоню директору.

Когда по весне обнаружился результат, в него не поверил никто. В течение одного срока хранения мы сэкономили половину того, что раньше теряли! И это при тех же хранилищах, поставщиках, а главное, людях! Летом цеха получили право продать то, что сэкономили. И половину денег я обещал им отдать. Вся система напряглась в ожидании. Выполнит ли Лужков свое обещание? Выплатит ли? Не обманет в последний момент?

Не буду рассказывать, сколько пришлось выслушать угроз и предостережений. И юристы, и бухгалтеры, и бог знает кто прямо-таки заклинали: не делайте этого! Вам не простят, потянут к ответственности! Как можно, чтобы мастер цеха получил премию,

равную стоимости автомобиля «Жигули»? Да ни за что! Он ведь небось еще и зарплату получал.

Но отступать было некуда. Все видели, что данное обещание оказало большое воздействие на психологию коллективов. Система стала адаптироваться к новым условиям. Уже не требовалось специальных команд, чтобы побуждать людей следить за качеством поступающей продукции, лучше хранить, беречь оборудование. Менялась психологическая атмосфера в цехах. И вот специальным приказом по всем цехам, где потери оказались меньше норматива, были выплачены премии — ровно в половину стоимости того, что они сохранили.

Радость была неподдельной. Меня поздравляли. Впервые отчетные показатели работы плодоовощного комплекса двинулись вверх, намечая перспективы выхода из кризиса. И тут, как в заправской пьесе, на сцене появляется неожиданный Персонаж.

Называется он Комитет народного контроля. Меня приглашают, «чтобы помочь».

— Чем помочь-то, не понимаю?

— Хотим вам помочь получше разобраться в результатах вашей работы.

Без законного основания

— Чего тут разбираться? — спрашиваю. — У нас результаты лучше, чем за любой из предыдущих зимних сезонов.

— Это мы понимаем. (Пауза.) Это так и должно быть. (Долгая пауза.) Более того, у вас должно быть еще лучше.

— Ну, это правильно, — говорю. — У нас вообще все должно быть прекрасно. Но только никогда за предыдущие годы мы не получали таких цифр. А сейчас они есть. Вот, перед вами. И здесь сработали те новшества, которые мы применили, введя материальную заинтересованность в сохранении овощей. Или у вас есть сомнения?

— Нет, вообще-то вы можете вводить свои новшества. Но все должно быть… (Пауза.) На законном основании.

— А что мы сделали такого незаконного?

— Ну как же, сами! Произвольно! Изменили нормативную базу! Принятую правительством! Имели вы на это право?

Это был удар, о котором меня предупреждали. Я вытащил какую-то инструкцию, заготовленную юристами. В ней вроде бы исполкомам разрешалось устанавливать нормативы при каких-то условиях. В другой ситуации она бы меня спасла. В нормативных документах содержалось много противоречий. И мы привыкли, что контролер удовлетворялся той буквой закона, которая избавляла его от дальнейших хлопот.

Но здесь явно выруливали не по нормативному курсу.

— Вы нам показываете не тот документ. Есть постановление Минсельхоза, где право устанавливать подобные нормативы предоставляется только ему. А он вам эти девять процентов не утверждал! Так на каком основании вы приняли решение, которое привело к такому грандиозному материальному ущербу для государства?

— А где же ущерб-то? Мы же, наоборот, принесли гигантскую прибыль.

— Вы незаконно выплатили премии. В размере каких-то миллионов рублей.

Цифра точная. Они хорошо подготовились. Не знаю, кто дал им эти справки, но там учли все. Что оставалось? Что вообще делать в таких случаях? Ты сидишь с человеком по внешнему виду нормальным, объясняешь ему простые разумные вещи. А он на тебя смотрит, как мышеловка на мышь.

— Хочу вам сказать простую вещь, — повторяю в который раз. — Мы продали в этом году москвичам овощей на пять процентов больше, чем в прошлом году. При той же закладке.

Сколько это в рублях? Теперь разделите на два. Половина пошла государству. И только вторая тем, кто хранил. Где же ущерб-то?

— Вы все эти доводы приводили. Они не отвечают на вопрос о законности ваших действий. Пожалуйста, к следующему разу принесите официальное объяснение, откуда вы взяли этот свой норматив. А пока извините. У нас дела.

Я был отчасти шокирован. Все-таки перед ними сидел первый заместитель председателя Московского исполкома. В тогдашней иерархии это как-никак важная фигура. На всех «иконостасных» торжественных заседаниях сажали в президиум. Правда, в последний ряд. Но если смотреть по перпендикуляру, то сразу за кандидатами в члены Политбюро. Я полагал, это защищает. И ошибся. Защищали в такой ситуации только верховные покровители. Что оставалось? Поехал в Госагропром к Мураховскому. Тоже персонаж замечательный. Этакий дед. Мечта внуков. Дедуля. Не понимавший ни в чем ничего. Его главное достоинство заключалось, как говорили, в том, что он родом из горбачевских мест. Правда, там вроде работал просто учителем — не то пения, не то физкультуры. Обаятельный человек. Если бы не министр.

— Да разве я против, Юрий Михайлович! Да что я, слепой, что ли? Не вижу разве сдвигов? Раньше меня драли в хвост и в гриву за эту вашу Москву, а теперь вроде спокойнее стало.

— Так вы поможете? Подтвердите, что согласны с тем, как определен норматив!

— О чем речь! Да вы не волнуйтесь. Я с ними поговорю. Ведь действительно, подумайте! Не какие-то доли процента, а прямо-таки, ну, в два раза лучше!

— Так, может быть… Бумагу какую-нибудь… Заключение…

— Да что вы волнуетесь, Юрий Михайлович! Вы не волнуйтесь!

И ничего не сделал. Может, и позвонил куда-то, где ему объяснили, что если уж дело дошло до Комитета народного контроля, то лучше не соваться. А может, и сам сообразил. Только на разбирательстве, которое вскоре случилось, никаких следов мнения Госагропрома не появилось. Что же касается всех остальных, к кому я обращался, то для их описания нужен не мой литературный дар. Тут бы Гоголь, Щедрин, а то и оба в соавторстве. Поэтому опускаю этот фрагмент нашего повествования.

Между тем целая армада сотрудников Комитета народного контроля уже проверяла работу баз, ища недостатки и нарушения. По их вопросам было видно, что речь идет не об однократном проступке, а о преступной тенденции.

Вся гигантская проделанная за год работа тут же обессмыслилась.

Назревало крупное наказание.

В комитете народного контроля

Я давно поражался: зачем в стране, где никакие законы не соблюдаются, такое количество контролирующих организаций? Бесчисленные комиссии, инспекции, контрольно-ревизионные органы не имели, казалось, иной заботы, кроме взимания взяток. Ведь реальная деятельность хозяйственника обставлена так, что никакого активного шага сделать нельзя. Я не мог ничего предпринять без нарушения какой-нибудь абсолютно дебильной инструкции, словно специально придуманной для того, чтобы связать по рукам и ногам. И если я что-то все-таки делал, то лишь благодаря бутафорской технике документального оформления, при проверке которого уже нельзя различить, где преступник, а где честный хозяйственник, озабоченный лишь интересами дела. В подобных условиях работа контролеров и ревизоров заключалась единственно в том, чтобы закрывать на все это глаза.

Однако такие недоумения я испытывал лишь до тех пор, пока за меня не взялись всерьез. Только тут стало ясно, что в пространстве всеобщего беззакония контрольно-ревизионный аппарат выполняет какую-то важную функцию. Он нужен государству не для того, чтобы пресекать правонарушения. Его задача заключалась в другом. Отлавливать тех, кто не принял «правил игры». Что это за «правила», можно ли их вообще сформулировать? Почему руководитель, поднимавший хозяйство введением принципа материальной заинтересованности, предстал опаснее того, кто строил себе дачу за государственный счет? Человек, не живший в советской системе, еще мог бы задавать такие вопросы. Но те из читателей, кто занимался при советской власти хозяйственной деятельностью, согласятся, наверное, что государство умело отличать «своих» от «чужих». Оно поручало это людям, обладавшим особым социальным нюхом, знавшим некую тайну, недоступную прочим.

Отправляясь на заседание Комитета народного контроля, мы оказывались в зависимости, как тогда говорили, «от субъективного фактора». Я говорю «мы», так как вместе со мной пригласили начальника овощного главка О. А. Виричева. Он-то был уж вообще ни при чем. Человек грамотный, знающий дело, он, конечно же, помогал мне своими советами. Но всю эту кашу заварил не он. И тем не менее планировалось именно его снять с работы, а мне влепить выговор.

Сама атмосфера контрольного органа поражала контрастом с привычной суетой и напряженностью хозяйственной жизни. За последний год я не знал ни сна, ни отдыха, каждый день все

буквально рушилось под руками. Здесь стояла тишина, как в мавзолее. Все ходили неспешно. Публика важная. Разговор тихий, умиротворенный. Казалось, нет ситуации, которая вывела бы этих людей из себя.

Председательствовал Колбин, человек в этом деле новый, незадолго до того потерявший вследствие народных волнений в Казахстане место первого секретаря ЦК республики.

Вся процедура напоминала судебную. Вначале зачитали комитетскую «справку», из которой становилось ясно, что вместо заботы об овощах мы стремились лишь урвать побольше денег у государства. Затем слово дали Виричеву, потом мне. Помню, я попытался выйти за пределы ситуации, которая была предметом разбирательства. Просто стал говорить о том, что творится в плодоовощном комплексе. Обрисовал страшную картину 1987 года. Показал, что Москва могла вообще остаться без овощей. Потом разъяснил смысл наших действий, их первые результаты. И перспективы развала, если все, что начато, будет отменено.

— Конечно, пороков море, — сказал в заключение. — И нужно время, чтобы их устранить. Но мы знаем, как это делать. Можем сделать это. Так не лишайте нас возможности в этом страшном хозяйстве проявлять инициативу и решать проблемы, которые мы как специалисты видим лучше других.

— Так вы не считаете, что совершили грубое, серьезное нарушение? — спросил председательствующий.

— Нет. Не считаю.

— Вы произвольно изменили норматив и на этом основании выплатили крупные премии плохо работающему коллективу. Это не преступление?

Тут я пошел ва-банк.

— Мне вообще непонятно, что здесь обсуждается. Что нарушена инструкция, это один разговор. Что нанесен ущерб государству — другой. Давайте не смешивать эти вопросы. Если я нанес ущерб государству, значит, совершил преступление. Тогда это дело прокуратуры. Отдайте его туда. Пусть разбираются. И передают в суд, если я виноват.

Затем выступали другие. Но стало заметно, что Колбин заколебался. Как человек, незадолго до того столкнувшийся с реальностью перестройки, он чувствовал, что судить нас, как раньше, уже нельзя. Опытный был функционер. И потому, дождавшись, когда присутствующие вытерли о нас подошвы, подвел итог так:

— Предлагаю разделить решения. По поводу товарища Виричева нам вроде все ясно. Он начальник главка, опытный специалист и как подчиненный выполнял указания руководства.

У нас нет оснований снимать его с работы. Предлагаю ограничиться выговором и штрафом в размере трех окладов. А что касается товарища Лужкова… Что ж, давайте сделаем, как он требует. Отправим материалы в прокуратуру. Вы согласны, товарищ Лужков?

— По поводу Виричева не согласен. Своей работой он не заслужил порицания. А насчет того, чтобы отправить дело в прокуратуру, согласен безусловно. Пусть разберутся.

— Ну и хорошо, — заключил председатель. — Каково будет мнение уважаемых членов Комитета?

Естественно, когда председатель так ставил вопрос, никто не возражал. И уважаемые члены Комитета закивали своими бестолковками.

Колбин нас спас. Он понимал, что если первый зампред исполкома вышел сухим из процедуры Комитета народного контроля, то прокурору в этом деле вообще делать нечего.

В дверях нас ждало телевидение. Пресса тогда только начинала охотиться за «жареными сюжетами».

— Как вы себя ощущаете? — спросила кокетливая девушка, протягивая Виричеву микрофон.

— Обосранным с головы до ног, — ответил начальник главка, глядя прямо в телекамеру. Поняв, что лексика руководителя овощного комплекса не соответствует даже новым телевизионным стандартам, она быстро отстала.

Колбин хорошо знал свое дело. В то время прокуратура вовсе не мыслила себя «третьей властью», а никаких «телефонных рекомендаций» он явно не давал.

Я был счастлив. Не только потому, что избежал наказания. Главное — Комитет не принял решения, отменявшего мое распоряжение! Значит, оно еще действовало. А раз так, мы могли продолжать борьбу.

В тот же вечер позвонил Мураховскому. Узнав о решении Колбина, он явно посмелел.

— Прошу вас, — закончил я разговор, — утвердить новые нормативы. Какие сочтете нужным. Посылаю бумагу на этот счет.

Госагропром оказался в трудном положении. То, что до разбирательства выглядело волюнтаристской акцией какого-то Лужкова, теперь (парадокс!) получило высшую санкцию, пройдя через Комитет народного контроля. И хотя Мураховского ущемляло, что не он выступил автором нового норматива, оставлять старый не имело смысла. Страдали показатели работы отрасли. И Госагропром утвердил наш норматив.

«Вы что, мне наврали?»

Мне осталось совсем немного, чтобы досказать эту историю. Идея ликвидировать проклятие, висевшее над столицей, — принудительное привлечение москвичей на базы, не оставляла меня никогда. В ней помимо прагматики была какая-то эмоциональная привлекательность. Подогревало… нет, даже не честолюбие, а скорее азарт делового человека, неодолимая тяга решить труднейший вопрос, к которому не знаешь, как подступиться.

В свое время, работая на фирме, я вместе с другими возмущался, видя, как среди промерзших, грязных, униженных врачей, инженеров, библиотекарей появляются словно хозяева жизни, сотрудники баз в норковых шапках, чтобы поставить оценку и сообщить назавтра в райком. Как и все, смеялся на просмотре фильма «Гараж»: там, если помните, некий профессор вкладывал в пакеты с картошкой свои визитные карточки, «чтобы знали, кому предъявлять претензии». Но теперь такие насмешки бесили меня.

Как решать проблему? Можно ли ее вообще решить? Если мыслить глобальными категориями, ответ будет, конечно же, отрицательным. Привлечение на базы дополнительной рабочей силы (до двадцати тысяч москвичей в обычные дни) — настолько прямое следствие системы хранения, что избавиться от него, казалось, можно лишь с перестройкой структуры в целом.

Но тем и отличается стратегия подлинного хозяйственного реформаторства, что тут никогда нельзя заранее сказать, с чего начать и чем кончить. Так называемое «состояние перехода» — это «третья» система, не похожая ни на ту, из которой вышел, ни на ту, куда хочешь прийти. В ней приходится иногда жить очень долго. Искусство руководителя заключается не в слепом следовании общей идее, как бы верна она ни была, а в умении терпеливо и внимательно заменять блок за блоком, следя за тем, чтобы постройка не обрушилась и в ней можно было относительно нормально жить изо дня в день.

Возвращаясь к нашей капусте, надо сказать, что, привлекая к переборке картошки докторов и кандидатов наук, государство вело себя не столь уж расчетливо. Ведь за день работы на базах они получали в своих институтах такие зарплаты, которые превращали эту капусту почти в ананас. Прибавьте сюда бюллетени (от сквозняков, сырости и т. д.), добавьте «отгулы» сотрудникам, на которые шли предприятия, лишь бы отчитаться перед райкомами. И вы согласитесь, что если все вместе сложить,

то, как говорится, появляется повод для дискуссии.

Не буду описывать эти дискуссии, бесконечные встречи и споры с работниками баз. Скажу лишь одно, самое главное: к тому времени сколотилась уже слаженная «команда». А значит, было с кем идти на штурм системы, преодолевая сопротивление остальных.

Я дал задание научно-исследовательскому институту (оплатив эту работу) все как следует подсчитать. Вопрос был поставлен прямо: сколько денег тратит государство на привлечение «добровольцев»? Получили цифру — пятьдесят шесть миллионов. И решили: если государство выделит нам в полное распоряжение половину этой суммы, обойдемся без привлечения москвичей на базы.

Идея обретала реальные контуры.

Началась усиленная работа по стабилизации кадров. Следовало добиться таких условий труда на базах, при которых рабочий ценил бы свое место не меньше, чем ценило начальство. Повысили ставки оплаты. Организовали обслуживание заказами. Выбили жилье, садовые участки. Наладили столовые в круглосуточном режиме. Сделали еще многое, о чем скучно писать.

И вот, когда все это проделали, отправили письмо Председателю Совета Министров. К письму приложили расчеты. Из расчетов следовало, что, если государство нам выделит двадцать восемь миллионов рублей, мы ему сэкономим столько же. Рыжков наложил резолюцию, по делу решающую, по форме оскорбительную: «В Госплан. Ситаряну. Проверить расчеты, внести предложение. В конце года проверить, не было ли обмана». Он явно не верил, что в какой-то системе нашего хозяйства можно сделать прорыв.

Ситарян подошел к делу честно. Дал указание своим службам проверить наши расчеты. И после признался, что получил цифру, намного большую той, на которую мы претендовали. Но не мог изменить природе своего ведомства. Дал ровно двадцать восемь миллионов. Теперь это был годовой фонд зарплаты, который можно расходовать не только на штатных работников, но и на всех, кто хотел бы подзаработать. Стали составлять списки таких людей. Организовали серию телепередач, информируя москвичей, куда обращаться. Распространили приглашения по учебным заведениям. Связались с руководителями кооперативов. Больше всего возни было, кстати, с собственными бухгалтерами.

Когда я потребовал платить за разгрузку вагонов не через двенадцать дней (по инструкции), а немедленно, те встали насмерть: «А вдруг один человек заработает восемьдесят рублей?

А что, если у него алименты?» — «Платите, и все! И если кто вздумает не подчиниться приказу, пусть считает себя уволенным! Сам буду проверять!»

Система сопротивлялась.

Но с 1 июля 1988 года мы отказались от привлечения москвичей…

И тут же провалились.

Провал был обидным, потому что случайным. В тот год в Москву стала идти такая негодная продукция, что просто, как говорят, туши свет. Грузины прислали картошку, мелкую, как горох, с колорадским жуком. Мы захлебнулись с переборкой. Из Азербайджана пришли жуткие помидоры. Из Молдавии еще хуже. Все это не было случайным. Административный контроль уже не работал, а рыночные механизмы еще не были введены. В столицу сплавляли отбросы. Мы ввели новую систему чуть раньше, чем следовало. Но и откладывать было нельзя.

Моссовет трясло. Сайкин сам объезжал базы, всюду оставляя (скорее для моральной поддержки) своих заместителей. Райкомы, видя наши муки, предлагали дать втихаря людей. Директора баз умоляли и скандалили. Но на все мольбы и истерики я отвечал: «Нет, переживем!» И сейчас убежден, что если бы дал тогда слабину, система еще долго не выправилась бы от такого поражения.

Сайкин не настаивал на возвращении к старому. Совсем другую позицию выбрали деятели из ЦК КПСС. Там служили два корифея плодоовощного дела: Иващук и Капустян, которые, собственно, и загубили весь комплекс. Видя, что происходит, они подготовили так называемую «записку», смысл которой сводился к тому, что московский эксперимент больше отражает амбиции руководителей, чем реальные возможности плодоовощного комплекса.

В ЦК собралось совещание. Я предстал главной мишенью. Идея партийной критики одна — амбиции, авантюрность, угроза оставить москвичей без еды.

…Но вот по прошествии месяца система стала успокаиваться. Перешла в иное качество. Приспособилась к работе без привлечения москвичей.

Руководители районов облегченно вздохнули. Руководство города с недоверием смотрело на то, что произошло. ЦК умолк в ожидании. А дело потихонечку шло.

И когда на очередном городском пленуме партии первый секретарь горкома Зайков произнес с трибуны: «Нам удалась отказаться от привлечения людей на базы», — зал загудел. Докладчик запнулся и с удивлением смотрел, что напечатано у

него в листках. В перерыве подозвал меня:

— Вы что, мне наврали?

— Во-первых, доклад писал не я. А во-вторых, там все верно.

— То есть как?

— Спросите любого секретаря райкома. Приезжайте на любую базу. Там нет ни одного москвича, направленного от организации или предприятия.

Тогда не удалось в магазинах Москвы создать красочную картину обилия разноцветных овощей и фруктов, как в Париже, городах Европы, картину, ставшую давно привычной и для наших овощных прилавков.

Но нет сомнения, что если бы тогда, в 1988 году, мы не отказались от привлечения «добровольцев» на базы, то уже в девяностом, а тем более в девяносто первом никто бы туда не пришел. И писали бы в одних газетах, что голод в Москве — следствие социализма, а в других — что это следствие перестройки… Москвичу-то какая разница?

Мы успели тогда перестроиться. Это не стало результатом какого-то сверхъестественного предвидения. Когда я доказывал в ЦК партии, что вскоре никто из москвичей не пойдет на базы, то, конечно, не мог себе представить, что не будет и самого ЦК.

Но смутное предощущение, как бы предчувствие, что, если дашь себе поблажку, все скоро просто погибнет, — было.

А только к нему и должен прислушиваться руководитель.

Только тогда он руководитель, хочу сказать.

Я многое опустил в этой истории…

Разве расскажешь среди овощной грязи и мусора о тех душевных муках, любви и горе, какие переполняют у постели больной жены, без которой жизни себе не представляешь, и готов послать все на свете, лишь бы каждую свободную секунду быть рядом с ней, потому что любая может оказаться последней. Это не укладывается в жанр «записок хозяйственника». Но в жизни все случается одновременно — и тупость начальства, и удары судьбы.

Мы поженились еще в институте, и, как обычно в студенческих семьях, в доме царили хорошие, ровные отношения. Единственное, чего Марина во мне не любила — «эту чертову работу». Она хотела, чтобы муж бывал чаще дома, чтобы занимался, наконец, хотя бы младшим сыном (старший уже оканчивал военную академию), чтобы мы ходили в гости, в театр, путешествовали. Она хотела всего, чего хочет человек, предчувствующий, что проживет недолго. Я, конечно, не понимал.

И вот в моей семье разразилась трагедия. В начале 1988 года после одного странного случая врачи провели обследование, пригласили меня в кабинет: «Не проживет более года. Рак печени».

Я решил ей не говорить. Лишь летом, вернувшись однажды с работы, увидел на столе книжку «Раковые заболевания». Всегда буду помнить чудовищную обложку с красным, черным и белым. Ничего ужаснее этой обложки представить себе нельзя.

— Знаешь, я тут прочла… Про свою болезнь… Ты все знал. Почему не сказал правду?

— Не мог. Хотел, чтобы как можно дольше горе к тебе не приходило.

То был тяжелейший разговор.

Мы решили обойтись без больницы. Дома организовали круглосуточный медицинский пост. Сиделки, врачи, экстрасенсы, кого я только не привозил.

Не отходил от постели и Сашка, наш младший. Ему было тогда шестнадцать. Обычно замкнутый, немногословный, он меня просто потряс своим отношением к матери.

Видеть, как она мучилась, было страшно. Это не тихая смерть, не увядание, не достойный человека переход в иной мир. Это страдания, какие мог придумать лишь сам сатана…

Но прерываюсь, простите.

Это трудно вспоминать и не дай бог пережить.

Бородатые депутаты без галстуков

Город, словно ребенок, нуждается в постоянной заботе. Кто-то должен регулярно завозить хлеб в его булочные, прогревать батареи в домах, чистить дороги. И так без конца — город потребляет пищу, услуги, энергию. Но стоит хоть ненадолго прервать это налаженное поступление благ цивилизации, и он как бы капризничает, не хочет вникать в ваши трудности, не выслушивает объяснений. Он легок на панику, фантомные страхи, истерику. Не подоспеешь вовремя — и вместо разумных жителей, с которыми можно решать проблему, встречаешь толпу с ее невменяемой агрессивностью. Еще миг, и с таким трудом налаженный ритм городской жизни рушится как карточный домик.

Поэтому если уж взялся работать в структуре муниципальной власти, то будь любезен, вкалывай. Не ленясь и не уставая, и главное, так, чтобы люди это видели. Только тогда тебе простят и ошибки, и недостатки.

Весной 1990-го, в самый пик развала, разлада, когда в Москву со всех сторон съезжались «десанты» за продовольствием, — когда город, рассчитанный на 10 миллионов, кормил фактически пятьдесят, — в этот момент лишь тот, кто непосредственно «затыкал все дыры», мог рассказать, чего это стоило.

Именно в это время в Моссовете появились новые депутаты. Для меня мало что менялось: я точно решил, что уйду, потому что не имел никакого желания заискивать перед новой властью. Как всегда в таких случаях, она делала во всем виноватой старую. Появилась даже теория, что причина всех бед — «чиновники»: стоит, мол, их убрать, как сразу наступит рай, благоденствие и порядок. На нас возлагали ответственность за те самые пороки системы, которые только благодаря невероятной хозяйственной изворотливости и опыту удавалось нейтрализовать.

Я был настолько взбешен этой позицией, что даже не стал выдвигать свою кандидатуру в новый Моссовет. Пусть сами покажут, на что способны. Посмотрим, смогут ли без старых опытных кадров управлять таким супергородом, как Москва.

Сайкин, напротив, не сразу понял масштабы конфронтации. Он баллотировался на выборах и прошел в Моссовет. Вскоре ему дали понять, что никогда не простят некоторых прошлых решений (в первую очередь о передаче партийных зданий в собственность райкомов КПСС). Тогда он собрал президиум и объявил, что уходит в отпуск и исполняющим обязанности председателя на переходный период оставляет меня. Делать

нечего: кто-то же должен заниматься не только политикой, но и хозяйством.

Между тем Мраморный зал Моссовета, заполнившийся избранными депутатами, представлял собой совершенно необычное зрелище. Бородатые, без галстуков (чего Моссовет не видел лет пятьдесят), либо, наоборот, благоухающие французскими духами, они поражали свежестью суждений и резкостью анализа, непримиримостью оценок. Никакой прежней пассивной консолидации, исполнительности, дисциплины. Это появилась активная, динамичная, злая публика, разоблачавшая идиотизм старой системы, обещавшая все быстро наладить — толково, грамотно, активно. Она производила неизгладимое впечатление. Я наблюдал за тем оживлением, рабочим порывом, который формировал энергетику зала, и хотя не завидовал, но все же находился под впечатлением. Казалось, пришла действительно мощная команда, которая займется городом и будет решать все вопросы во имя москвичей, а не чьих-то выгод или амбиций.

Одного только не понимал, прислушиваясь к их речам и репликам: а какими, собственно, управленческими потенциями обладает новая власть, чтобы справиться с доставшимся ей незавидным наследством? Одно дело — перестраивать экономические принципы, когда вам достается хозяйство типа, допустим, шведского, где все налажено и можно играть льготами и налогами в социализм или капитализм. И совсем другое — подхватывать управление, когда все в развале: ломаются основы договорной дисциплины, рушатся связи, растут разбой и коррупция… Единственное, что утешало при мысли обо всем этом, — что решать подобные проблемы придется уже не мне.

Все планы (в который раз) нарушил Борис Ельцин. Он позвонил прямо в машину: «Это Ельцин. Бросайте все и приезжайте. Да, на Арбат. Прямо сейчас. Надо поговорить». Ельцина, вопреки Михаилу Горбачеву, избрали Председателем Верховного Совета РСФСР. Так образовалось, как в феврале 1917 года, двоевластие, ничего хорошего не сулящее. С одной стороны, Верховный Совет РСФСР во главе с Ельциным, рвавшимся к власти. С другой стороны, Верховный Совет СССР во главе с Горбачевым, стремительно терявший эту власть.

Встрече с Ельциным предшествовало событие, неожиданно случившееся в моем кабинете первого заместителя председателя исполкома Московского Совета. О нем написал Артем Тарасов, первый легальный советский миллионер, бывший депутат Верховного Совета РСФСР и Государственной думы.

Артем, будучи кандидатом технических наук, одно время служил в «Химавтоматике» и хорошо меня знал как генерального

директора. В его мемуарах есть касающийся меня такой эпизод:

«Гавриил Попов, избранный мэром столицы, вдруг попросил приехать к нему домой. Он жил тогда в правом крыле здания Университета на Воробьевых горах, в старомодной московской коммуналке. В комнате мэра стоял обшарпанный диван, на котором мы едва разместились, древний стол и чай, поданный в разноцветных чашках без блюдец. Попов заявил, что принимает дела в Моссовете и хочет, чтобы я стал председателем Мосгорисполкома.

Я отказался. Попов удивился и попросил кого-нибудь ему порекомендовать в председатели. В моей голове сразу мелькнули две фамилии: Николай Гончар, бывший председатель исполкома Бауманского района Москвы, и Юрий Михайлович Лужков.

— А кто они такие, эти люди? — спросил Попов. — Кто из них лучше?

Я про себя решил так: кто из них меня более радушно встретит, того и порекомендую!

В те дни Юрий Михайлович просто дорабатывал, озабоченный необходимостью искать новое место службы. Судить о его настроении можно было уже по поведению секретарши. Она с раздражением произнесла:

— Он вас не примет, и не надейтесь! У него сейчас начнется совещание с «Пепси-Колой».

Я уже решил ехать к Гончару. Вдруг отворилась дверь кабинета и появился Лужков:

— Дорогой Артем! Как я рад тебя видеть! Заходи, пожалуйста!

— Куда вы пойдете работать, Юрий Михайлович? — спросил я.

— Знаешь, мне звонили из «Химавтоматики», просят вернуться туда гендиректором. Я, наверное, соглашусь…

— А председателем Мосгорисполкома поработать не хотите? — спрашиваю… После паузы Лужков нажал кнопку селектора:

— Со мной никого не соединять! Совещание отменяется!

Мы прошли в подсобную комнату для приватной беседы. Попивая чай, я рассказал о встрече с Поповым…

Вот так и произошло поистине историческое для Москвы событие. Я позвонил Попову, и он назначил встречу для знакомства с Юрием Михайловичем».

«На какой платформе вы стоите?»

Когда минут через двадцать я входил в кабинет, то сразу все понял. За столом сидели Попов и Станкевич — два новых руководителя Моссовета. Видимо, разговор шел о будущем председателе исполкома. С Поповым до той минуты мы вообще не были знакомы. Я, конечно, читал его статьи, видел на трибуне, слышал выступления. Все это производило сильное впечатление. Но практику — управленцу, знающему, как непроста связь между намерением и результатом, этого было мало, чтобы оценить его потенции как руководителя. Присутствуя на заседаниях депутатского корпуса, я невольно переносил на него некоторые характеристики новых депутатов-демократов — стремление превратить деловой разговор в «вечер вопросов и ответов», склонность к политическим ярлыкам и нереальным прожектам.

(Впоследствии оказалось — скажу, забегая вперед, — что Попову все это абсолютно несвойственно. Москве достался стратег и политик с удивительной способностью видеть разные стороны проблемы и сводить их в простые решения. Человек непривычной трезвости оценок, генератор идей. Взаимопонимание у нас установилось почти с первой секунды. Но об этом потом.)

Пока что все складывалось не слишком для меня оптимистично: в тот момент я вовсе не думал, что мы сработаемся. А потому после вступительных слов Ельцина («Вот, я тут мучительно размышлял, кто бы мог взять на себя управление таким городом, и пришел к выводу…») решил сразу же высказать новым руководителям Моссовета свою точку зрения. И на их отношение к старым опытным кадрам. И на нынешнюю ситуацию в городе. И на то, как без слаженной руководящей команды будет трудно наладить работу исполкома. Надежды, что все это понравится моим собеседникам, естественно, не было никакой.

Попов слушал очень внимательно и, как мне показалось, мучительно решал для себя сложный вопрос. Да, «люди Лужкова» (таков был, как он позже рассказывал, ход его мыслей) работали в старой системе. Но они знают, как сделать, чтобы в домах была горячая вода, а в магазинах продукты. Поставить сейчас на их место других, исполненных желания все изменить, но не знающих, как справиться с неминуемой грядущей разрухой, — значило подвергнуть новые, еще не прижившиеся идеалы слишком тяжелому испытанию.

«Давайте, — говорил я (воспроизвожу по памяти), — покончим вообще со всякой партийностью исполнительной

власти. Вы, депутаты, будьте политиками. Спорьте, отстаивайте свои позиции, формируйте новые механизмы. А мы, хозяйственники, станем внедрять их и, пока все не будет как следует отработано, удерживать город от развала». Так, или примерно так, разворачивалась моя аргументация, но только я видел, что независимость тона не очень нравилась руководителям нового Моссовета.

Расходились довольно холодно, обещая каждый со своей стороны подумать.

И когда через несколько дней собралась сессия Моссовета, где несколько сотен депутатов должны были утвердить нового председателя исполкома, Попов был все еще довольно отчужден. Во вступительном слове он представил меня примерно так:

— Я этого человека совсем не знаю. По отзывам, вроде умеет работать. Из тех дел, что можно отметить, — отказ от привлечения людей на овощные базы. Это целиком его заслуга. Ну, и сейчас, как видите, держит город в относительном порядке. В общем, давайте так. Вначале выслушаем отчетный доклад исполняющего обязанности председателя исполкома, а потом зададим вопросы. На доклад предлагаю 12 минут.

Я был ошарашен. На отчетный доклад (за весь — и какой! — период) дать двенадцать минут… Это выглядело как минимум несерьезно. Казалось, меня вообще не собирались слушать. А ведь перед ними выступал человек, который мог бы рассказать нечто важное о жизни города, которым они собирались управлять. Но депутатов, как я вскоре убедился, вообще ничего не интересовало, кроме партийных разборок.

Вопросов поступило много. Наконец кто-то задал тот, после которого все разрешилось:

— Скажите, а на какой платформе вы стоите? Вы демократ или коммунист? Или, может, независимый?

Я не был готов к ответу. Честное слово. Поверьте, настолько все происходящее не совпадало с моим пониманием сути проблем.

И тут на полном, как говорится, раздрызге чувств, ошарашенный этими двенадцатью минутами, а главное, тем абсурдом, что депутаты вообще не хотят слушать о труднейшей ситуации в городе, ляпнул ни с того ни с сего нечто такое, чего говорить, вероятно, никак не следовало, если рассчитываешь на успех:

— Я был и остаюсь на одной платформе. Хозяйственной. И думаю, что сегодня главная задача председателя исполкома — обеспечение жизнедеятельности города и жизненного уровня москвичей. Никаких политических аспектов в этом деле не вижу.

Я — из партии хозяйственников!

В зале послышался смех, аплодисменты. Мне показалось, ответ неожиданно устроил всех. Вопросы после этого как-то сникли. Депутаты приступили к голосованию. Результат превзошел все ожидания: председателем исполкома меня избрали «квалифицированным большинством» — а это больше двух третей голосов. Так решилась моя судьба. Это произошло 26 апреля 1990 года.

А еще через какое-то время встал вопрос о «команде». По действовавшему тогда законодательству ее надо было провести через Моссовет. Депутаты утверждали весь состав исполкома. И тут нужно отдать должное усилиям Николая Николаевича Гончара. Он с такой энергией воспринял нашу позицию, с такой решимостью отстаивал каждую кандидатуру, что практически удалось сохранить весь состав опытных руководителей.

Объявление концепции деполитизированного правительства позволило сформировать команду, объединенную не партийным единомыслием, а желанием работать и отречением от каких бы то ни было политических пристрастий. Подбирались кадры независимо от того, какие у кого были прошлые дела.

Муниципальный работник не должен проводить линию своей партии в решениях исполнительной власти. Этот принцип — скажу, забегая вперед, — дал возможность иметь в московском правительстве и работников старой системы, что развалилась в процессе преобразований, и тех, кто боролся с этой системой, и тех, кто пришел из других отраслей. Разумеется, при подборе кадров выдвигались жесткие требования. Руководитель обязан быть порядочным, грамотным, дисциплинированным, настроенным на демократические преобразования. Еще важнее — уметь добиваться результата. А самое главное — обладать незаменимым для работника городского хозяйства качеством: воспринимать заботу того, кто к тебе пришел.

В каком-то смысле муниципальный работник — тот же врач, который ощущает чужую проблему как боль и должен вылечить ее своим решением или действием. Он не начальник, а часть городской системы сервиса. Его задача — обслуживание людей. И если он эту философию воспринял, тогда будет и результат, и признание. А если он сидит, как начальник, который может отбросить чужую проблему, отказать человеку, а порой и обидеть, испортить кому-то жизнь — тогда что с него толку, будь он хоть трижды демократ. Ему не получить ни признания, ни результата.

Вот эта философия исполнительной власти проводилась с самого начала при подборе кадров. Правильно то было или нет, пусть рассудит читатель, сравнивая ситуацию в Москве и других

городах. В Петербурге, скажем, пошли иным путем. Там решили сменить весь состав исполкома. Пригласили новых людей с прогрессивными взглядами, активными идеологическими позициями… Все это прекрасно, но от сравнительной оценки результатов я, пожалуй, воздержусь.

«Кризис управляемости»

И закипела работа. Это не метафора. Такого напряжения деятельности, как в тот год, ни старая Московская дума, ни Моссовет еще не знали. То «табачные бунты», то таксисты перекрывают движение на Тверской, настаивая на безоговорочной приватизации. И каждое событие, заметьте, требует быстрой реакции — при полном к тому же отсутствии необходимой законодательной базы.

Ну, с табачными бунтами мы справились, положим, классически: Попов предложил поднять городскую цену на курево до уровня рыночной, а прибыль направить в фонд социальной защиты москвичей. Красивое решение. С таксистами вышло похуже: не в силах противодействовать их напору и демагогическим лозунгам, мы практически оставили город без службы такси, отдав машины в частную собственность. Многие таксисты их тут же продали. Долго не мог простить себе, что дал тогда слабину.

Можно долго рассказывать о делах того времени, но представляется, что гораздо важнее показать саму методику решений тогдашней власти. Приведу лишь один пример.

С первых дней работы в новых условиях мы обнаружили явление, которое в книгах по теории управления называется «кризисом управляемости». В Москве насчитывалось 33 района. Каждый в миниатюре повторял городскую структуру власти. В городе исполком — и в районе исполком, там горплан — и здесь райпланы. По существу, они выполняли функции «мальчиков для битья». Плохо работает овощная база — виноват район. Хорошо работает — заслуга города. Управление шло сверху вниз. Центр устанавливал для каждого из подразделений все объемы и пропорции.

Создавались московские районы еще при Сталине, исходя из странного на свежий взгляд принципа: количества членов партии. В каждом должно было быть приблизительно по шестьдесят пять тысяч коммунистов. А поскольку люди стояли на партийном учете на работе, то районы окраинные, «спальные», непромышленные разрастались до гигантских размеров — до семисот и более тысяч жителей.

Теперь представьте себе исполком района, вынужденный обслуживать такое количество жителей. Да ведь его сотрудники при всем желании даже гражданские документы не успевали оформить, не то что разбираться в каких-то проблемах, мучивших людей. Председатель райисполкома был недоступен простым

жителям. Но и он с трудом мог пробиться на городской уровень власти. Ни физически, ни психологически руководитель большого города не может держать в голове заботы стольких подразделений, решать вопросы, идущие снизу вверх.

Согласно теории управления, руководитель может работать эффективно, если у него в подчинении находится 8–10 подразделений. Не больше. В старой системе управления соблюдение этой нормы никого не волновало. При новой демократической ситуации встала задача наладить системы обратной связи.

Но как? Можно без конца совершенствовать доставшуюся от прошлого, недееспособную в новых условиях управленческую структуру. Но я для того привел пример, чтобы показать, что Попов шел по другому пути. Он говорил: давайте вернемся к истокам. Москва складывалась из естественных городских образований (Замоскворечье, Арбат, Хамовники), а расширялась по деревням. Так почему город должен иметь в качестве основы административного деления большевистскую, а не эту систему?

Пригласили специалистов, обвели исторические участки на карте. Получили 137 «районов компактного проживания». И обнаружили подлинную Москву, ту самую, которая потерялась за искусственной сектой «брежневских», «кировских» и прочих анклавов. Увидели город, пусть с некоторыми трансформациями, но все же сохранивший память о прошлом. Услышали старые забытые названия Тушино, Нагатино, Тропарево. По новой структуре они оказались не искусственно восстановленными, а реальными символами территорий, живых и компактных.

Но тут встал следующий вопрос: исполком Моссовета не может работать с таким количеством подразделений. Значит, говорит Попов, нужна трехуровневая структура. Это вполне логично, когда дело идет о таком большом городе, как Москва. На ювелирную сетку из 137 округов следовало теперь насадить новый, легко читаемый каркас.

Он нашелся столь же естественно. Ориентация по сторонам света всегда присутствовала в сознании москвичей: «Я живу на юго-западе, а ты где?» Старые картографы, если помните, всегда рисовали сбоку на карте восьмиконечную звезду, так называемую картушку компаса. Если прочертить этот естественный географический ориентир на плане города, получатся восемь секторов. Плюс Центр, откуда город начал свое движение в пространстве. Плюс Зеленоград. С десятью административными округами уже можно работать.

Жизнь подтвердила правильность такого решения. Вначале оно могло показаться слишком «логическим». Но когда

начинаешь действовать в структуре, соответствующей нормам управляемости, понимаешь, как логика полезна.

Изменив принцип административного деления, мы обеспечили управляемость города в целом. Теперь правительство получало непрерывную информацию от десяти префектов административных округов. Те, в свою очередь, тоже работают в ситуации, близкой к норме, имея дело с главами приблизительно четырнадцати районов. А каждый из них находится в сфере шаговой доступности для жителей микрорайона, которые могут к нему прийти, изложить свои проблемы, потребовать помощи. И будут сами выбирать из своего округа. Ибо неправильно, если глава района проживает где-то в другом месте. Он должен служить людям, а не властвовать, как царек.

Идея мэра

Иногда Попов начинал командовать. Отдавал распоряжения, не всегда бесспорные. Тогда происходил примерно такой разговор.

Он: «Вот решение, исполняйте».

Я: «Как председатель Моссовета вы, конечно, можете принять решение. Но как председатель исполкома имею право не подчиниться. И рассудить нас, по положению, должна либо сессия Моссовета, либо суд».

Впрочем, такие сцены бывали редко. Мне нравилось с ним работать, следить, как он мыслит. Удивительно, что и он, будучи, как говорится, человеком «других кровей», тоже проникся доверием к системе действий исполнительной власти. Думаю, тут сработала логика ответственности, которая заставляла его быть ближе к нам, чем к депутатам. Дело в том, что как председатель Моссовета он оказывался в глазах людей как бы реальным хозяином города. К кому приходили с претензиями, если магазины не отоваривали ветеранов? Кто виноват, если в доме замерзли трубы? Ну ведь не депутаты!

Вот эта «логика ответственности» сблизила наши подходы к проблемам и методам принятия решений. Попов стал понимать специфику исполнительной власти. Одно дело сидеть в депутатском кресле и «бескомпромиссно» нажимать на кнопку голосования. И совсем другое, допустим, предотвратить готовящуюся забастовку или срыв продуктовых поставок. Тут приходится покрутиться, или, говоря официальным языком, идти на компромисс.

Вот почему, проработав год в своей роли, он убедился в том, что раньше знал только теоретически — о практической недееспособности, доставшейся нам от советской власти системы «Моссовет — Исполком». Лишившись пресса компартии, эта система настраивала депутатов на реализацию ленинского лозунга «Вся власть Советам». Практически его олицетворяли происходившие в Кремле съезды народных депутатов СССР, заполнявшие шесть тысяч мест в Кремлевском дворце. Там, как в первые годы советской власти, когда в Москве неделями заседали тысячи депутатов на всероссийских съездах, начались яростные дебаты, сведение старых счетов между республиками. Затаив дыхание, слушала полемику и обвинения вся громадная страна. Казалось бы, «гласность», объявленная Михаилом Горбачевым, наполнила страну духом демократии, воздухом свободы, но она разрушала вертикаль власти, лишала ее единства, былого

авторитета, вела к распаду государства.

Возрождая лозунг «Вся власть Советам», архитекторы перестройки хотели таким привлекательным образом сохранить партийную монополию на власть.

Самой главной проблемой для новых депутатов оказался демократический принцип разделения властей. Теоретически с ним соглашались все. Они слышали или читали, что на нем строится весь механизм демократии. Вслух восхищались идеей самостоятельности звеньев трехчастной структуры, когда одно формирует законы, другое реализует, а третье может всех рассудить. Но одно дело принцип и другое — его осуществление. Здесь нужна не теория, а долгие годы развития. Механизм разделения властей быстро превращается в устройство по перетягиванию каната. Так происходило в «большом» парламенте, так и у нас. Московские избранники начали выдвигать претензии на контроль за функциями правительства. Устраивали постоянные проверки. Настаивали на праве отменять любые наши решения. Философия всех этих действий ясно показывала, что исполнительной власти предписывается лишь функция придатка законодательной.

В то же время составленный частично из начальников, отчасти из популистов Моссовет быстро обнаружил неспособность к целеустремленной нормотворческой деятельности. Там, где надо было разбираться в сложнейших механизмах демократического устройства, депутаты применяли принципы уравниловки и логику люмпенов. Там, где речь шла о новых реалиях — скажем, предпринимательстве и свободном рынке, обнаруживали приверженность привычным стереотипам государственного монополизма.

А там, где дело касалось какой-либо отрасли хозяйства, все вообще доходило до таких анекдотов, что было уже непонятно, то ли плакать, то ли хохотать. Да, в Моссовет пришли новые люди. Но модная в те годы идея, что новое всегда лучше старого, быстро теряла свое очарование. Молодой депутатский корпус можно было условно классифицировать по трем категориям. Одни пришли на деструктивной волне. Они выступали просто против того, как работала старая власть. Начав править сами, они продолжали разрушать существующую систему управления, не очень заботясь о том, что получается в результате. Другие, почувствовав вкус власти, начали ее эксплуатировать, как привыкли, по-чиновничьи. То есть, пользуясь трудностями переходного периода, извлекать из обстоятельств свой интерес. И лишь третьи — таких оказалось совсем немного — прониклись демократической концепцией управления. Я имею в виду идею,

что городом вовсе не нужно «править», что во главе городской власти должен стоять не тот, кто решает за каждого, что хорошо и что плохо, а тот, кто намерен служить людям и согласен рассматривать свою должность как часть городского сервиса. Муниципальное управление при таком понимании превращается фактически в хозяйственную задачу. Этим и продиктовано усиление исполнительных структур.

Вот за такое понимание власти мы с Поповым и начали борьбу.

Борьба была нелегкой и жесткой. Несколько раз доходило до того, что весь состав исполкома грозил подать в отставку.

Тут-то Гавриил Харитонович и начал, как он мне однажды признался, «вынашивать идею мэра». Надо, сказал он, создать в городе такой институт власти, который выравнивал бы своим статусом и полномочиями притязания депутатского корпуса. Нигде в России в тот момент еще не было ничего подобного. Мы добились того, что по временному тогда положению мэр должен был избираться всем населением города. Если семь миллионов выберут одного, с ним так просто уже не справишься. Даже 500 депутатам.

Впрочем, почему одного? К моему удивлению, Попов предложил стать кандидатом в вице-мэры не кому-то из своих соратников по политической деятельности, а вашему покорному слуге. К тому времени мы работали вместе всего год. Выборы назначались альтернативными. Соревновались пять пар претендентов.

И вот 12 июня 1991 года, в тот самый день, когда Россия голосовала за своего президента, Москва выбирала также мэра и вице-мэра. С большим отрывом (67 %) победила пара Попов — Лужков.

Это был радикальный шаг во всей реформе столичного управления. Но, как показали дальнейшие события, он оказался правильным и в политическом смысле. Уже через пару месяцев проявился «синдром августа 1991 года». Тут-то и выяснилось, как важно иметь в столице сильную исполнительную власть. Трудно сказать, насколько сложнее было бы поддерживать порядок в Москве, если бы к тому времени не окреп авторитет мэра. Могу лишь отметить, что в тот очень ответственный для столицы момент все муниципальные службы сработали так дисциплинированно и в той системе действий, которая формировалась мэром и вице-мэром…

Судьба моя, жена моя…

В приданной мне группе кооператоров работали шесть человек, Елена Николаевна, Лена Батурина, была среди них. Поскольку прежние обязанности зампреда мне не сократили, мы начинали прием кооператоров после десяти вечера, и часто это дело затягивалось до двух-трех ночи. Работа кипела интересная, но на износ.

Конечно, по ходу дела я увидел потенциал сотрудников. Должен сказать, Лена выделялась сообразительностью, нестандартным мышлением. Но, кроме чисто служебных, никаких отношений у нас не было.

Я кооперативами перестал заниматься в середине 88 года, когда на меня навесили еще и продовольственный комплекс. Начальству, видимо, показалось, что я слишком рьяно двигаю дело вперед. Уже появилась первая тысяча кооперативов, они набирали силу. И приняли решение передать этот вопрос другому зампреду исполкома, поставив ему задачу угробить движение.

У Лены с новым начальником с ходу случился конфликт. Она попробовала предложить свою идею, в ответ услышала: «Ваше дело — молчать и подчиняться». Лена тут же уволилась, и наши контакты, и прежде-то не очень частые, стали вообще эпизодическими. В том году у меня умерла жена.

А позднее, когда я стал исполняющим обязанности председателя исполкома, решил снова начать раскрутку кооперативного направления. Пригласил сотрудничать нескольких человек из той группы. И, разумеется, Лену. Вот тогда и произошло сближение, которое закончилось нашей свадьбой.

Предсвадебный период длился полгода. Но роман нельзя назвать скоротечным, мы ведь неплохо к тому времени знали друг друга.

В первой моей семье было трое мужчин, считая сыновей, и женщина. Во второй три женщины, считая дочек.

После смерти жены три года жил один… Я больше, конечно, семейный человек. Хотя после кончины Марины начал привыкать к другой жизни. Она не была такой уж одинокой — младший сын жил со мной, мама сразу же взяла на себя все заботы по хозяйству. И вроде притерпелся я к этой роли… вдовца. Нехорошее слово. Нет, в качестве мужа я себя чувствую значительно лучше.

Я как бы живу второй раз. Хотя и первая моя семья была хорошая. Но совсем другая. Внешние условия другие. Вторую жизнь я не могу изолировать от своей нынешней работы. Прежде

я тоже был быстро востребован, быстро стал руководителем, потом руководителем крупной фирмы. Мы всегда жили очень скромно, бесхитростно, но нам хватало. Жена работала, я работал, получал зарплату генерального директора, по сегодняшним меркам, впрочем, куда как скромную. У нас был свой садовый участок, шесть соток; уже будучи директором, купил горбатого «Запорожца», потом 13-ю модель «Жигулей», самую дешевую…

Но ощущения были совсем другие. Не лучше, не хуже, просто — другие. Сейчас, конечно, обеспеченность иная, мы не бедные люди. Но дело не только и не столько в этом. Жизненные запросы остались такими же простыми. И это мне нравится. Раньше я мог себе позволить простые запросы исключительно потому, что не мог позволить ничего другого. А сейчас срабатывает привычка тех лет.

Лена, став моей женой, повела себя правильно, не лезла «в кадр», хотя нередко попадала под острое перо. Она не стремится получить паблисити. И тем отличается от многих жен высокопоставленных чиновников, которые, например, вдруг начинают заниматься благотворительностью. Как только повысили мужа, тут же супруга обнаруживает в себе чувство сострадания к детям или тягу к меценатству. У Лены этого нет. Хотя она давно финансировала детский дом. Но делала это скромно, без показухи.

Мой старший сын, Михаил, сначала не принял новый брак. Он старше Лены. Но он уже был абсолютно самостоятельным человеком, жил отдельно. Отношения наши, конечно, не порвались, хотя контакты стали нечастыми. В этой истории Лена вела себя сдержанно, достойно. Но со временем все прошло, и когда бываем в Москве, все встречаемся с радостью.

А вот младший сын, Александр, очень подружился с Леной. Он в отличие от старшего жил в нашей семье, и поэтому для меня было куда важней, как они примут друг друга. У него двое детей, моих внучат. Они часто у нас гостили, играли с нашими детьми.

У нас хорошая семья, крепкая. Несмотря на разницу в возрасте. Я ведь женился, когда соотношение наших возрастов было два к одному.

А дальше хочу дать слово Лене, чтобы сама рассказала, как мы пришли друг к другу. Очень специфическим считаю наш роман. Пусть она о нем вспомнит со своей точки зрения.

— Это было начало 87 года. Совсем молодыми девчонками мы пришли работать в исполком Моссовета, в только что созданную группу по проблемам кооперативного движения и индивидуальной трудовой деятельности.

Мне тогда было двадцать четыре, только что закончила институт, получила младшего научного сотрудника. Так вот, сидим мы как-то, кофе пьем, и меня спрашивают: «С кем вы будете работать?» — «С Лужковым». — «Господи, он же зверь».

Потом, когда мы работали вместе, я все старалась понять, откуда такая молва. Он же на нас ни разу голоса не повысил, грубого слова не сказал. И поняла. Лужков пришел в исполком из абсолютно реальной сферы, из отраслевого министерства, где занимался новой техникой, реальным делом. Его привычным, естественным желанием было получить конкретный ответ на конкретный вопрос. Однако требовательность, которая в той же химической промышленности считалась абсолютно необходимой, исполкомовскими работниками воспринималась с большим удивлением.

Понятное дело, Лужков устраивал разносы, он хорошо умел это делать. Вот откуда возникла «зверская» репутация.

Первый раз я его увидела в громадной комнате на шестом этаже, это была даже не комната, а зал для совещаний, нас всех туда посадили, и там мы принимали кооператоров. Была суббота, около десяти утра, все как штык сидели на местах. И вошел человек в шляпе.

Да. В шляпе. Не в кепке. Он тогда шляпу носил. Как я его восприняла? Как начальника. Он всю жизнь был начальником, и это наложило на него отпечаток. Например, он запросто мог сказать: «Лена, сделай чайку» — и с каким-нибудь другим начальником его выпить, а нам, девчонкам, даже не предложить. Так что грань между начальником и подчиненным Лужков не переступал никогда. Но это не акцентировалось, казалось чем-то естественным, а потому и не обидным для нас.

Он всегда умел слушать собеседника. Представляете, что такое первый зампред Мосгорисполкома в 1987 году? Громадная фигура! Так вот я, младший научный сотрудник, запросто могла ему сказать: «Юрий Михайлович, мне кажется, вы не правы, надо сделать вот так». И при этом была уверена, что он к моему мнению прислушается.

Я вообще не перестаю удивляться очень сильному качеству Лужкова: он обучаем. Колоссальная ведь редкость, когда человек в солидном возрасте и при таком наборе регалий абсолютно открыт для новых знаний

В то время женщины увлекались служебной карьерой. Все мы точно знали: для того, чтобы хорошо жить, нужно не замуж выйти поскорей, как считают сегодняшние девушки, а успешно закончить школу, потом институт, устроиться на перспективную работу и двигаться вверх. Так что мужа я себе не искала.

Занималась наукой, готовила кандидатскую.

Работа в комиссии мне безумно нравилась, она занимала все мое время, мы с утра до поздней ночи крутились в исполкоме…

И в то же время — если не с первой встречи, то уже со второго месяца нашего знакомства с Лужковым — я точно знала, что буду женой этого человека. Хотя ничего, ну буквально ничего на это не указывало. И я могла в себе эти мысли давить, топтать, но все равно — смотрю на него и понимаю, что буду его женой. При этом никаких особых чувств к нему в то время не испытывала, просто понимала, что это сильный человек, сильный руководитель, что с ним можно чего-то серьезного достичь.

Почти уверена, что он и в мыслях ничего не держал, между нами установилось чисто человеческое расположение, не больше. В то время Лужков был женат, а он человек абсолютно цельный, это и тогда прочитывалось, а теперь я знаю наверняка. Так вот, если бы его супруга не скончалась, наши отношения вообще были бы исключены. Абсолютно.

Наш брак не случаен. Друзья говорят, что мы даже внешне похожи. Во всяком случае, вместе мы смотримся органично. У нас не случилось служебного романа. Когда была общая служба, не было романа, а когда начался роман, уже не стало службы.

Мы обошлись без длительных ухаживаний. Отношения развивались легко. Довольно скоро я переехала жить к Лужкову, а месяца через три, это был 91 год, мы расписались. Бытовых притирок не потребовалось; спасибо маме Юрия Михайловича, она держала на себе дом и сумела внушить сыну, что в семье главная — женщина. Решение семейных проблем лежит на ней, поэтому приоритет всегда за женой. Лужков, собственно, не возражал.

Когда мы поженились, мой возраст не создал проблем общения.

Друзья Лужкова его по-настоящему любят, поэтому любая ситуация, в которой ему комфортно, ими одобрялась априори. Да и я не была для них человеком другой формации. Моложе — да. Но я родилась и выросла при той же системе, что и они. Была пионеркой, комсомолкой, к началу перестройки подошла сформировавшимся человеком. Вероятно, я представитель последней генерации, которая достаточно крепкими нитями связана с прошлым. И более молодым поколениям трудно нас понять.

Глава шестая
Самая длинная ночь

«Не обманывайтесь, генерал,
насчет нашей позиции, твердости требований.
Если к шестнадцати часам в городе останется хоть один танк,
мы будем жечь их…»

Ю. Лужков, «72 часа агонии. Август 1991 года»

Телефон звонит на рассвете

В субботу у меня, как всегда, выдался рабочий день. По воскресеньям вечерами тоже обычно приезжал в мэрию: смотрел деловые бумаги, составлял программу на неделю. И в тот вечер, 18 августа, не появилось ни малейших намеков на то, что случится в ближайшие часы, хотя потом узнал, что КГБ установил за мной круглосуточное наблюдение…

Для меня все началось ранним утром 19-го. Раздался телефонный звонок. У нас в семье привыкли к таким неурочным звонкам. Ложимся спать обычно в час-два ночи, встаем рано, так что и этот звонок не предполагал никакой неожиданности. Трубку взяла жена, и по первым ее словам я понял, что звонит наш ответственный дежурный (в мэрии Москвы круглосуточное дежурство).

— Может быть, попозже? — слышу голос жены. — Юрий Михайлович еще спит.

Чувствую, что собеседник настаивает, и сам беру трубку.

— В чем дело?

— Товарищ Лужков, по радио только что объявлено о смене власти в стране.

И этот человек, не искушенный в политических тонкостях, сразу дал свою оценку: «Переворот!» С участием военных. Государственный переворот. Сначала я ничего не понял, и непроизвольно вырвалось:

— Какой такой переворот?

В нашем огромном городе нередки различные происшествия: лопается труба магистрального водопровода, что-то может обвалиться, произойти крупная автомобильная авария… А переворот? Это не укладывалось в голове. Никогда в России, по крайней мере в памятные мне времена, да и много раньше, не происходило никаких военных переворотов. Мы ведь не Латинская Америка, не Африка… Полнейший абсурд!

Между тем дежурный докладывал детали. Президент СССР Михаил Горбачев не может управлять страной по состоянию здоровья. И власть перешла к вице-президенту Янаеву. Образован Государственный комитет по чрезвычайному положению, сокращенное название ГКЧП.

Немедленно вызываю машину, чтобы ехать в мэрию. Там уже находился Василий Шахновский, управляющий делами мэрии, и Владимир Ресин, первый заместитель премьера, ведавший Комплексом строительства. Мэр Гавриил Попов находился в Средней Азии, в Киргизии, в отпуске (впрочем, отпуском его

пребывание там можно было назвать относительно: он налаживал экономические связи Москвы с республикой). Вернуться должен был поздним вечером 19-го. Мы все время чувствовали нехватку этого человека в первый день путча. Наш мэр в трудных ситуациях всегда принимал верные решения, вел себя мужественно. К сожалению, нам не оставалось ничего другого, как действовать без него.

Так что же все-таки случилось? Прежде всего бросилось в глаза вот что. Первое. Нет никакого заявления Президента СССР, находившегося на правительственной даче в Крыму, в Форосе. Настораживало странное сообщение о неожиданно резком изменении состояния здоровья Михаила Горбачева до такой степени, что не только утратил способность управлять страной, но и просто не смог сделать какого-либо заявления. Но если он так болен, что не может двигать рукой и шевелить мозгами, то почему по этому поводу нет принятого в таких случаях медицинского заключения лечащих врачей?

Второе, на чем сосредоточилось внимание: «своеобразие» компании, взявшей власть и создавшей какой-то непонятный, не предусмотренный никакими законами Чрезвычайный комитет. Их взгляды были хорошо известны. Главных из этой восьмерки, вошедших в Чрезвычайный комитет, я отлично знал. Четверо из них «утрамбовывали» меня, требуя, чтобы я не допустил митинга, демонстраций демократов возле Кремля на Манежной площади 28 марта 1991 года.

Если бы я отменил свое решение, то ситуация была бы проста: митинг и демонстрация на Манежной площади из законных акций автоматически превращались бы в незаконные действия со всеми вытекающими для собравшихся последствиями.

Помню и такую деталь: за 45 минут до начала митинга мы с Гавриилом Поповым позвонили Михаилу Горбачеву. Но он оказался «занятым», не пожелал разговаривать с нами. Дозвонился до Янаева: «Прошу, доложите президенту, что у него есть последняя возможность не потерять лицо перед москвичами и отвести войска. Никто на штурм не пойдет, люди хотят заявить о своих взглядах, не надо из того, что уже стало привычным для Москвы, делать пугало». Янаев ответил за 15 минут до начала митинга, что Горбачев отказывается удовлетворить нашу просьбу.

Что дальше — известно. Манежную площадь окружили военные. Многотысячные митинги прошли на площадях Маяковского и Арбатской.

— Личное впечатление о руководителе Кабинета министров Валентине Павлове у меня сложилось давно. Это не серый

человек, личность, безусловно, смелая, авантюрная. Мы в своем кругу хозяйственников называли Павлова «авантюрист». Портрет его как специалиста нельзя рисовать одной краской. Умен, мог анализировать, сравнивать различные варианты решения, что я очень ценю в руководителях. Грамотный экономист, однако плохо знал конкретную экономику, хозяйственную деятельность, просто жизнь. Упомяну хотя бы обмен 50- и 100-рублевых купюр, беспрецедентное повышение цен, введение драконовских таможенных пошлин, прекративших поступление на внутренний рынок очень многих нужных нам товаров. Сильные стороны Павлова не компенсировали слабые.

Павлов предупредил меня о моей личной уголовной ответственности, если что-то случится. Свое разрешение на проведение митинга я категорически отказался отменить. Председатель Верховного Совета СССР Анатолий Лукьянов в те же дни протащил (иного слова подобрать не могу) решение, прямо запрещающее митинг… Почему они его так боялись?

Напомню снова о Геннадии Янаеве. На мой взгляд, он незаконно сидел в кресле вице-президента страны, потому не были опровергнуты подозрения о махинациях при его избрании при третьем по счету голосовании на съезде народных депутатов СССР. Для характеристики личности Янаева здесь нелишне вспомнить, что на заданный ему на съезде вопрос о здоровье, словно в мужской компании собутыльников, ответил депутатам: «Спросите у моей жены».

Вот такие размышления я не могу не привести, потому что они сразу четко определили мою позицию. Излагая их, понимаю, что потратил сейчас на это больше времени, чем понадобилось нам при первом разговоре в мэрии утром 19 августа. Мы сошлись в едином мнении: начался антиконституционный переворот.

Угрозы сыплются со всех сторон

На столе у меня уже лежал Закон о чрезвычайном положении, которое можно ввести лишь при стихийных бедствиях, катастрофах, эпидемиях, эпизоотиях, массовых беспорядках. Ничего подобного в городе не происходило. Это тоже подтверждало наихудшие предположения.

Начиная с раннего утра и до позднего вечера у меня произошло множество переговоров по телефону и встреч. Начну рассказ со звонка Борису Ельцину в служебный кабинет.

Мне ответили, что он на даче. Там имелся телефон правительственной связи, которую не отключили. Звоню на дачу. К телефону подошла женщина, жена или дочь. Я представился. У меня создалось впечатление, что этого звонка ждали.

Ельцин сразу взял трубку, твердо сказал «переворот», спросил, что предпринимаем. Я доложил: решаем две задачи — координируем усилия москвичей для отпора заговорщикам и готовим Воззвание к москвичам.

— У нас уже Обращение к народу России есть. Приезжайте и будьте в дороге предельно осторожны.

Остановила меня трель «вертушки», телефона правительственной связи. Звонил первый секретарь Московского горкома КПСС Юрий Прокофьев, служивший не так давно в Моссовете ответственным секретарем исполкома. Он никогда не говорил со мной таким наглым тоном даже во времена, когда горком еще оставался всесильным.

— Предлагаю немедленно приехать ко мне для получения инструкций.

— Не понимаю, чем вызван ваш тон, — ответил я.

— Слышал о том, что произошло? Так вот, все должно измениться. Предлагаю приехать немедленно.

— Я договорился о встрече с Ельциным…

В те первые часы не думал ни о какой конспирации, потому что еще казалось, будто продолжается обычная жизнь.

— К Ельцину ехать не надо, иначе об этом пожалеешь.

Не успел сделать шаг, как снова раздался звонок — Виталия Прилукова, начальника управления Комитета государственной безопасности по Москве и Московской области.

Тон спокойный, уверенный и без хамства, которым поразил предыдущий товарищ.

Прилуков вдаваться в подробности не стал:

— Продолжайте работу, товарищ Лужков.

— Мы и не собираемся никому передавать власть в городе,

нас москвичи выбрали…

Так сразу, по первым телефонным звонкам, обозначили себя главные силы в заговоре «близнецы-братья» — теряющие власть КПСС и КГБ. Прилуков сообщил о назначении военного коменданта Москвы, который, по его словам, готов сотрудничать с мэрией, и предупредил о возможности введения войск в город.

Мы и сами знали об этом из сообщений депутатов Моссовета и райсоветов: по нескольким автомагистралям к городу приближались танки.

Не надо было долго раздумывать, чтобы понять, какие объекты в первую очередь станут притягательными для них: Белый дом, Тверская, 13, мэрия. Горком партии захватывать не было нужды, потому что его позиция после разговора с Прокофьевым никаких сомнений не оставляла. Не требовалось захватывать и Кремль: там окопались заговорщики. А президента СССР, судя по всему, уже захватили.

С того утра и все три дня в «Красном доме» на Тверской не произошло никакой паники, воцарилось спокойствие. Резко, буквально физически ощутимо укреплялись деловой настрой, дисциплина. Прекратились бесконечные разговоры, которыми отличались многие депутаты, заседавшие в здании исполкома. Они поднимали москвичей на борьбу.

Агенты госбезопасности на «жигулях»

Путь предстоял недалекий: до дачи Ельцина около 30 километров. Сев в машину, предупредил Михаила Шарова, водителя:

— Мы поедем в пекло. Возможны танки, выстрелы, наш захват, кровь. Если откажешься, никаких претензий.

Слышу в ответ:

— Поехали. Чего там.

И мы рванули.

Неподалеку от дачи Ельцина Михаил обратил мое внимание на бежевый автомобиль, «жигуленок».

— Вот он, КГБ. Я их всех знаю. Нас зафиксировали.

Вскоре нашу «Волгу» остановили милиционеры с автоматами. При подъезде к даче встретили несколько человек в штатском и тоже с оружием: пистолетами и короткими автоматами. То была охрана президента России.

Открыла дверь Наина Иосифовна, спокойная и приветливая. Я, глядя на очень чистые полы, хотел снять ботинки. Она замахала руками. Из прихожей вошел в комнату и за большим столом с бумагами увидел среди собравшихся хорошо знакомые лица Хасбулатова и Руцкого, тех, кто два года спустя выступят с оружием против Ельцина. По телефону специальной, охватывающей всю страну связи, «ВЧ», передавался текст Обращения к народу.

Ельцин появился в шлепанцах на босу ногу, тенниске и, не утратив чувства юмора, обратился к домашним:

— Женщины, можно, наконец, найти носки для президента России?..

Показал на яблоки в вазе:

— Попробуй, вкусные. Сами сушим…

— Москва с вами, — сказал я ему.

Вошел в дом мэр Санкт-Петербурга Анатолий Собчак, приехавший в то утро в Москву по делам. Мы посидели с ним на диване, перебросились несколькими фразами. Я ему посоветовал любыми путями быстрее добираться до Санкт-Петербурга. Наши города надо было поднимать первыми. Разговор за столом произошел недолгий. Решали, как организовать в Москве сопротивление мятежникам.

Уверенность в москвичах у меня сохранялась полнейшая. Время после митинга 28 марта убеждало, что народ выступит против ГКЧП. Я вспомнил и другую мощную манифестацию, организованную демократами 29 апреля, и худосочный митинг,

состоявшийся 1 мая на Красной площади по велению официальных профсоюзов и в присутствии Михаила Горбачева. Вот почему, прощаясь, заверил Ельцина в безоговорочной поддержке москвичей.

— Спасибо, — ответил он. — Поднимайте народ. Так просто все это не кончится.

Экземпляр Обращения я держал в руках. Мы уехали с его напутствием: «Осторожно, предельно осторожно. Постарайся прорваться».

Возвращаться решили другим путем. Дорога шла лесом. Я сказал водителю: «Миша, давай менять номер на машине». В багажнике у нас хранились запасные номера, необходимые как раз для возникшей опасной ситуации, хотя мы их практически не использовали. Новый номер относился к транспорту МВД. Машины с такими номерами милиция не останавливала. Так, в буквальном смысле на ходу, мы стали овладевать неведомой нам прежде наукой конспирации, о которой знали лишь по книгам, кинофильмам о революционном подполье.

Машина снова пошла на предельной скорости. За окнами мелькнул знакомый бежевый «жигуленок», стоявший на прежнем месте. Выехали на шоссе и пристроились к колонне идущих цугом машин, чтобы не привлекать внимания. Минуты через три всю колонну, куда мы затесались, на бешеной скорости обогнал тот самый «жигуленок». Когда подъехали к Кольцевой дороге, границе Москвы, навстречу нам, теперь уже в другую сторону, пронесся он же. Нас явно искали по известному сидящим в «Жигулях» номеру… Хотели ли захватить или устроить катастрофу на шоссе, скорее всего, никто и никогда не узнает.

У Манежа увидели танки, но до мэрии добрались без происшествий.

В пять утра председатель КГБ Крючков приказал арестовать Ельцина, руководителей России и доставить их в подготовленное для этого помещение в Завидове, поселке под Москвой.

С самого начала командир «Альфы» генерал Карпухин старался не выполнять указания Лубянки, хотя постоянно раздавались требования немедленно действовать и докладывать об обстановке. Генерал возражал: на даче арестовывать нельзя, охрана президента окажет сопротивление и будут жертвы. В шестом часу утра «Альфа» оцепила дачу. Однако захват не состоялся. И президент с охраной благополучно проследовал в Белый дом.

Я поднялся к себе в кабинет и попросил немедленно максимально размножить Обращение и распространить его по всей Москве. Подходили депутаты и уносили Обращение к своим

избирателям. Их маршруты пролегли по всему городу. Москвичи увидели Обращение на стенах домов, заборах, на танках и бронетранспортерах. Опубликовали его запрещенные, но выходившие подпольно газеты, прочитали «Эхо Москвы» и «Радио России». У меня словно гора с плеч свалилась, и не только потому, что вернулся живым и здоровым: сделали дело огромной важности. Начало отпору было положено.

Казалось, прошел весь день. Взглянул на часы — 10.30. Поступили сообщения, что Борис Ельцин благополучно добрался до Белого дома. Тогда я не очень-то задумывался о происшедшем, а когда в мыслях возвращаюсь к тем дням, задаюсь вопросом: почему все, кто находился с ним, и мы с водителем Мишей «прорвались»?

После известия по телевидению о ГКЧП, о том, что президент СССР заболел, вместо объявленных передач началась непрерывная трансляция «Лебединого озера». Это кардинальный просчет организаторов заговора. Известные всем мелодии балета звучали для одних траурной музыкой по утраченной свободе, для других походным маршем, призывом к борьбе. Прекрасная музыка лучше всяких слов говорила народу: советское правительство и КПСС его обманывают.

Как можно после введения чрезвычайного положения, при внезапной болезни главы партии и государства развлекать народ сказкой? Затеянное дело явно основывалось на лжи, от которой народ устал и жить так больше не хотел. Поэтому вышел на баррикады. Заговорщики рассчитывали на поддержку населения, уставшего от неурядиц Перестройки. Они не понимали, что за минувшие годы миллионы людей многому научились: митинги, демонстрации, выступления демократической прессы преподали им «высшее политическое образование». Вот почему даже в самом начале переворота команды, которые давались армии и госбезопасности, исполнялись без всякого усердия, а то и вовсе уходили в песок.

Мне в первый день переворота было очень тяжело. И вместе с тем легко, все сказанное понималось и принималось с полуслова. Депутаты и работники аппарата мэрии, даже те, кто никогда прежде друг к другу особой симпатии не испытывали, сплотились и все вместе действовали так, что вызывало удивление. Поистине, друзья познаются в беде.

Все, кому давал поручения, возвращались, как говорили на моей прежней работе в министерстве, с «квитанцией об исполнении», докладывали: сделано, сделано.

Отложив самые срочные дела, я наметил канву Воззвания мэрии к москвичам, свои варианты подготовили Олег Орлов и

Владимир Боксер из партии «Демократический выбор России». Вслед за ними включился в дело Владимир Шаповалов, ветеран исполкома Моссовета, завершивший работу двух молодых демократов.

«Почему вы не на своих местах?»

В здании Моссовета собралось правительство города.

Я вошел в зал, где мы всегда заседаем, и не мог скрыть удивления: члены правительства сидели на стульях, отводимых для приглашенных, а за длинным столом, который всем нам предназначался, зияла пустота. Я открыл заседание не так, как обычно:

— Почему вы не на своих местах? Я являюсь вице-мэром Москвы, исполняю обязанности мэра в отсутствие Гавриила Попова. Мы продолжаем выполнять свои функции, мы не позволим никому нас разогнать. Поэтому прошу членов правительства немедленно занять положенные места. Пусть каждый с учетом своих взглядов определит, с кем он в это труднейшее время. Позиция Ельцина и моя позиция вам известны. Мы не признаем никакого Чрезвычайного комитета, никакого военного коменданта Москвы. Управляет городом мэрия, только ее распоряжения имеют силу, прошу тут не ошибиться.

На заседании, в котором участвовали не только префекты, но и супрефекты муниципальных округов, особых вопросов не возникло: слова о незаконности Чрезвычайного комитета, отказе выполнять его приказы встретили спокойно, с одобрением.

Без прений согласились, что надо всем продолжать заниматься хозяйственной работой, естественно, получившей особую направленность. Девять миллионов москвичей по-прежнему нуждались в хлебе, молоке и других продуктах, мы не собирались закрывать метро, прекращать движение городского транспорта. Правда, поступали сообщения, что в ряде мест фургоны с хлебом не могли добраться до магазинов, останавливали военные. Запретили они проезд в центр троллейбусам и автобусам.

Опасность сбоев с продуктами существовала, к тому же начался ажиотаж с закупками хлеба, соли, спичек, мыла, муки. Это самое необходимое при угрозе голода. Так происходило всегда в предчувствии войны. Требовалось организовать доставку хлеба и молока, чтобы совсем не опустели полки и не началась паника. Отдам должное водителям: они ухитрялись вопреки запретам пробираться к магазинам, и километровые очереди нигде не возникли.

Появилась неожиданная преграда для армии — баррикады.

Еще до Воззвания мэрии москвичи, прежде всего молодежь стихийно устраивала завалы. Ареной главных событий предстояло стать Красной Пресне, где во время революции 1905

года произошло вооруженное восстание и пролилась кровь. На этом месте у Горбатого моста, где шел яростный бой, построили облицованный белым мрамором Дом правительства РСФСР. Его стали называть Белым домом. Вокруг него поднялись первые баррикады. Затем они появились на магистралях, где, по слухам, могли двинуться танки. В середине дня у меня еще раз собрались члены правительства. Снова повторил: «Единственная власть в городе — мэрия, только ее указания имеют законную силу». Обратился к своему первому заместителю Борису Никольскому: «Ремонт дорог не прекращайте, пусть все видят нашу уверенность. Да и можно представить, что натворят с асфальтом танки…»

Хочу рассказать о Борисе Никольском. Его в тот день вызвал первый секретарь горкома КПСС Прокофьев, предложил пост премьера правительства Москвы, но получил решительный отказ. Забегая вперед, скажу, что утром следующего дня, 20-го, Прокофьев снова ему звонил и снова получил отказ. «Больше мне не звоните», — сказал Никольский в конце короткого разговора.

Не захотел он вернуться на Старую площадь. Первый секретарь райкома партии, секретарь Московского горкома, второй секретарь ЦК Компартии Грузии, Борис Никольский после трагедии в Тбилиси, когда во время манифестации погибли люди, вернулся в родной город и стал заместителем председателя Московского комитета по планированию. Ни долголетняя служба в КПСС, ни огульные обвинения в расправе над мирными демонстрантами не поколебали моей уверенности в нем, и я с радостью предложил ему работать со мной в правительстве Москвы, отстаивал его кандидатуру при утверждении. Рад, что не ошибся.

Напрасно первый секретарь МГК звал Никольского идти с ним в разведку. Честные люди отвергли призывы ГКЧП. Борис Никольский знал, чем грозил ему отказ, если бы устроители переворота пришли к власти. Сотрудничать с заговорщиками мало кто хотел. Это приближало их конец. Люди, с которыми я работал, разные: не все мне нравились, не всем нравился я. Не всем по сердцу твердость в руководстве, его могут счесть злом, а не благом. Но в те дни встречал я только союзников, открыто говоривших мне: «Вы можете мной распоряжаться днем, ночью, когда угодно, сейчас, немедленно».

Но однажды получил от ворот поворот. Около трех часов ночи позвонил заместителю директора Филевского автобусно-троллейбусного парка (замечу: заму по кадрам) и поставил задачу вывести машины и перекрыть мост над Москвой-рекой, что рядом с Белым домом. Последовал отказ. Позвонил вторично,

предупредил, что он говорит с вице-мэром Москвы и обязан выполнять мои указания. Снова отказ. Затем меня попросили дать официальную телефонограмму. Я чертыхнулся, но текст продиктовал. В конце концов все сделали и в этом случае, но время для заграждения моста могло быть упущено. К счастью, успели…

Вечером 19-го должно было состояться открытие Конгресса соотечественников, русских эмигрантов, приехавших со всех концов мира. Нетрудно представить состояние наших гостей, чьи предки или они сами бежали от большевиков и, приехав на родину, увидели танки на улицах Москвы.

Мы решили подготовить приветствие мэрии Конгрессу. Писал его и оглашал Александр Музыкантский, мой заместитель и префект Центрального административного округа.

— Вхожу в Концертный зал имени Чайковского, — рассказал он, когда вернулся в мэрию, — и застаю грустное зрелище: вокруг царит полное уныние. Начал читать. После первых строк у людей пробудился интерес, потом — глубочайшее внимание, и после слов о том, что мэрия Москвы не признает ГКЧП, что мы одержим победу, демократию не остановить, раздался гром оваций.

Часть собравшихся, и немалая, хотела побыстрее покинуть Москву, отправиться домой, но наша уверенность передалась сердцам. Уехали единицы, сотни соотечественников пошли на баррикады к Белому дому. Пожилые люди оставались там всю ночь, они приносили с собой еду защитникам, убеждали солдат не стрелять. Лишь после провала заговора телевидение показало все подробности того вечера.

Тревожная ситуация

Незадолго до ГКЧП с Гавриилом Поповым мы побывали в штабе Московского военного округа, провели там несколько часов и договорились о контактах, взаимодействии. Тогда же состоялись встречи с министром обороны маршалом Язовым.

Войска в городе очень нуждаются в его помощи. Сам по себе факт пребывания в столице и рядом с нею такого числа войск являлся, наверное, единственным в цивилизованном мире. Части и соединения, казармы, склады и подобные учреждения отнюдь не украшают город. Тем не менее повторю: военные нуждались в помощи мэрии, это касалось предоставления им муниципальных квартир и многого, многого другого, что требуется для обустройства и чего часто лишены люди в военной форме.

Как складывались в те дни наши отношения с военными. С маршалом Язовым произошло немало встреч. При самой последней, за неделю до путча, я с удивлением увидел его выходившим из кабинета премьера Павлова. Министр обороны обычно сюда не ездил.

С Гавриилом Поповым мы пытались установить взаимопонимание с министром обороны. Незадолго до путча просили его, чтобы армия помогла с уборкой урожая в Московской области, причем традиционное бесплатное «шефство» заменяли хорошим заработком. Офицерам предлагали по пятьдесят рублей в день, солдатам по двадцать пять, из которых пятнадцать шли бы на сберкнижку, пять на питание, пять на улучшение быта в казармах. Обещали помочь купить телевизоры, магнитофоны, музыкальные инструменты. За два года службы солдат (далеко не у всех состоятельные семьи) скопил бы и привез домой около полутора тысяч рублей. При возникших сложностях в Министерстве обороны с финансами схватиться бы за наше предложение. А что услышали в ответ? «Солдатам платить? Не-ет!»

С командующим войсками МВО генерал-полковником Калининым у меня состоялось несколько разговоров. Утром 19-го я позвонил ему и потребовал:

— Немедленно отведите войска! Мэрия не признает никакого военного коменданта.

Около трех часов дня 19-го я увидел, что здание мэрии оцепили солдаты. Танки на Тверской стояли и раньше. Вызываю генерал-лейтенанта Зимина, распоряжавшегося военными. Ни в коем случае нельзя было допустить, чтобы сохранялось оцепление мэрии, чтобы людей, к нам спешивших на помощь, поворачивали

назад.

Дом на Тверской стал центром практического руководства сопротивлением. Все мы знали, что наши телефоны прослушиваются, и поручения давались мною, депутатским штабом, возглавляемым Юрием Шарыкиным, только при личных встречах.

Приведу подробности нашего разговора с генералом Зиминым, они важны для понимания возникшей тревожной ситуации.

— Вы понимаете, что все происшедшее незаконно? — спросил я его. Молчит, чувствую, соглашается.

— Вы вот пришли нас охранять. От кого?

— Ну как от кого — от всяких там хулиганов.

— Нас никогда от москвичей не охраняли, — продолжаю разговор. — На нас никто никогда не нападал и нападать не собирается. Вы же знаете, что происходит в городе.

Разъясняю ему нашу позицию и категорически требую, чтобы танки и десантники немедленно ушли. В ответ после паузы слышу:

— Товарищ премьер, мне все ясно.

— Что вам ясно?

— Я ухожу.

Через сорок минут оцепление сняли. Наверное, это первая победа, одержанная в те августовские дни. Не намерен приписать ее себе. Все, от солдата до генерала, понимали, что не против них, а против заговорщиков поднялась Москва.

Но войска продолжали оставаться в городе.

Вечером мы ждали возвращения из командировки в Киргизию Гавриила Харитоновича. Волнуясь за мэра, постарался обеспечить его безопасность. В аэропорт Внуково отправились шесть машин. Кроме встречавших по должности в них ехали бывшие сотрудники охранного управления КГБ СССР, перешедшие на службу правительству России.

Гора свалилась с плеч, когда узнал вечером, что Гавриил Попов прибыл в Белый дом и вот-вот появится у нас на Тверской.

Вечером все того же 19 августа, после показа целый день балета «Лебединое озеро», совершенно неожиданно в программе «Время» на экране телевизоров перед Белым домом появился Борис Ельцин на танке, оглашающий Обращение к народу России и призывающий к всеобщей и бессрочной забастовке. Стало легче на душе, миллионы людей глоток свежего воздуха получили.

Преклоняюсь перед теми, кто взял на себя смелость снять такой «сюжет» и выпустить его в эфир. Стало ясно, что и в руководстве Центральным телевидением, как в армии и

госбезопасности, нет единства.

После передачи я поспорил с депутатом Сергеем Черняком на традиционную бутылку кефира. Я считал, что ГКЧП продержится 7–10 дней, Сергей давал ему 5–6. Он оказался к истине ближе, и пари я проиграл.

Тот день закончился для меня часам к двум ночи, только тогда я вернулся домой, где меня ждала любимая жена.

Второй день переворота

С семи утра 20-го в мэрии начался второй день после переворота. Каждые сутки имели для меня особенный смысл, по-своему запечатлелись в памяти. Словно ничего тревожного не произошло, у меня собрались, как обычно, члены правительства и начали планировать работу на день: задачи — не дать войскам снова заблокировать мэрию; использовать все возможности для строительства баррикад у Белого дома и на магистралях, где могли появиться танки. Следовало наладить питание защитников баррикад; возобновить работу радиостанции «Эхо Москвы»; попытаться пробиться на телевидение; усилить пропаганду среди солдат и офицеров, в подавляющем большинстве не ведавших о том, зачем их пригнали в Москву. Даже телевидение не могло скрыть этого. Солдаты разводили руками, когда репортеры спрашивали о поставленных перед ними задачах.

Мы не могли ни в коем случае допустить сбоев в подвозе продуктов в магазины, энергетическом, водопроводном и других хозяйствах. Прозвучавший призыв к забастовке к ним не относился. Просили мы не бастовать и строителей, занятых сооружением домов, школ, больниц.

Прекратили операции Московская и Российская биржи. Подобных фактов произошло немало, но забастовка в городе не стала всеобщей. Тому есть свои объяснения. Москвичи не заблуждались насчет замыслов заговорщиков, это бесспорно. Проклинали их повсюду вслух и про себя не только искушенные в политике, но и самые так называемые простые люди. Тысячи людей, прежде всего молодежь, предпочли действие и вышли на баррикады.

Любой решительный шаг ГКЧП вызвал бы взрыв огромной силы. Это главари заговора понимали. Потому чаши весов колебались в неустойчивом равновесии в течение всего второго дня разыгравшейся драмы. Не сомневаюсь, крайние меры, кровь заставили бы москвичей использовать свое главное оружие — всеобщую бессрочную забастовку.

Положение на предприятиях выглядело так. На самом большом автозаводе ЗИЛ парткому под давлением МГК партии и администрации удалось навязать цехам свою волю и не допустить забастовку.

В Москве много предприятий военно-промышленного комплекса находились в привилегированном положении и, в сравнении с другими, зарабатывали. Конверсия военного производства, переход в связи с разоружением на мирную

продукцию далеко не везде проходили безболезненно. Это не могло не породить со стороны рабочих предприятий, тем более руководства, отрицательного отношения к новациям перестройки, переменам в стране. Под влиянием руководителей старого закала эти коллективы заняли пассивную позицию, выжидали, чья возьмет.

Депутатский корпус, префектуры, райисполкомы Москвы власть ГКЧП не признавали повсеместно с самого начала переворота. Однако… Один председатель райсовета на телефонограмме мэрии, дававшей политическую оценку заговору и призывавшей к забастовке, наложил начальственную резолюцию: «Пока не исполнять». Потом оправдывался, что вроде бы не хотел усугублять обстановку. Если бы москвичи решили по его примеру «не усугублять», плохо пришлось бы всем.

На баррикады вышла вся Москва: рабочие вместе с инженерами, учителями, учеными, студентами, старшеклассниками, молодыми и ветеранами, надевшими мундиры и ордена, стояли плечо к плечу. Блестяще показали себя ребята, прошедшие Афганистан.

Отдадим должное депутатам Моссовета и райсоветов, Московскому объединению избирателей, общественному движению «Демократическая Россия». Они находились во главе народного сопротивления, организовывали отпор, смело шли в воинские части, неся туда слово Москвы.

После объявления вечером второго напряженного дня комендантского часа я находился в Белом доме и звонил из кабинета Ельцина командующему МВО. Полковник-порученец отказался соединить с командующим, ссылаясь на его занятость. Тогда я продиктовал телефонограмму: мэрия Москвы не признает комендантский час, считает его провокацией.

Балет «Лебединое озеро»

Нелегкое это испытание — момент истины. Наверное, можно прожить долгую жизнь и избежать той труднейшей минуты, когда остаешься наедине с собой, своей совестью и делаешь решающий выбор. Но у каждого своя судьба. Не берусь мерить всех одной меркой.

Не возьмусь судить бывшего начальника телевидения и радио Леонида Кравченко, скажу только, что сам себя он называл прагматиком. Просто перескажу разговор с ним, состоявшийся 20-го, во вторник, когда москвичи привыкли смотреть вечером телепередачу «Лицом к городу», когда выступали представители городской власти.

Я так уговаривал его дать нам с Гавриилом Поповым слово, что из камня можно было бы выжать слезу.

— Не могу пригласить вас в студию, — услышал я в ответ, — мне запрещено, вы же знаете, какой режим у нас установлен.

— Пусть приедут к нам в мэрию и здесь возьмут интервью.

Чем черт не шутит, думал я, показали ведь вчера Ельцина на танке.

— Меня уволят, если я вас с Поповым выпущу в эфир, — плакался Кравченко.

— Вы неделю пробудете без работы, — продолжал я его уговаривать, — а потом, когда восстановят законную власть, ваш благородный поступок не останется забытым. Вы с триумфом вернетесь. Вы называли себя человеком Горбачева, останьтесь таким до конца, докажите ему свою преданность…

Телевизионная группа после уговоров наконец приехала в мэрию, и мы с Поповым в течение 31 минуты предельно ясно изложили свою позицию.

Вечером в его кабинете уселись перед телевизором, ожидая, что наши интервью покажут.

Надо ли говорить, что ожидания оказались наивными.

Появились мы с Поповым на экране сутки спустя, когда путч провалился и все стало ясно, в том числе и самому Леониду Кравченко: его немедленно уволили.

В те три судных дня не оставалось ни времени, ни желания копаться в личных переживаниях, лишь ловил свое странное состояние: казалось, все вокруг происходит не со мною, а с кем-то другим, и я холодным взором, с любопытством даже оглядываю происходящие события и себя в их череде.

Страха ни на минуту не возникло. Появилась спокойная уверенность… В прошлом, когда работал генеральным

директором, для меня лучшим временем года становился декабрь: план давит всей своей тяжестью, все кипит, стыки дел вдруг разваливаются, надежды и тревоги ураганом проносятся по предприятиям, научным коллективам, и решения надо принимать быстрые, четкие. Любил я такие декабри.

Нас хотят арестовать

Душой сопротивления Москвы стал Гавриил Попов. Избранный явным большинством народа мэр, профессор, интеллигент до мозга костей (таких Ленин называл «гнилыми интеллигентами») служил в те дни образцом спокойного мужества, уверенности, деловитости, соединял в себе политического трибуна с неутомимым организатором. С первых часов переворота между Белым домом, созданным там Комитетом обороны и мэрией Москвы установилась непрерывная связь. Военные и штатские, входившие в этот комитет, действовали четко, с полным пониманием обстановки, и мэрия сразу принимала все их команды.

Когда из разных источников поступила информация, что нас с Поповым собираются в три часа ночи с 20-го на 21-е арестовать, мы стали обдумывать различные варианты поведения. Обсуждали без эмоций, где и каким образом нас могут арестовать: в мэрии или дома, вместе или порознь, как вести себя. Арест дома отвергли сразу, это нанесло бы глубочайшую травму близким. А в сумрачном дворе, переулке без свидетелей легко было бы устроить «попытку к бегству» со всеми вытекающими последствиями.

В конце концов решили оставаться в мэрии. Арест здесь проходил бы на глазах людей, до пресловутых арестантских машин, «воронков», нас бы сопровождали десятки сочувственных взглядов, и это бы вселяло надежду, что самого худшего не случится. Зная об арестах, ночных стуках в дверь по книгам писателей, побывавших в лагерях и тюрьмах, по рассказам бывших заключенных ГУЛАГа, мы вдруг наяву услышали скрежет адской машины репрессий, которая вновь грозила стране.

…Около девяти вечера мы получили срочную и настоятельную рекомендацию Белого дома — немедленно переехать туда: обстановка стала резко обостряться. Решили отправиться не на своих машинах, а в небольшом автобусе и в сопровождении группы из отряда милиции особого назначения.

Собрался быстро, предварительно договорившись с Гавриилом Поповым, что захватим по пути на Красную Пресню мою жену, иначе я бы не поехал, оставлять ее дома одну в такие минуты не мог. «Давай заберем», — спокойно сказал он. Будто мы собрались в театр.

В тот вечер я впервые близко столкнулся с ОМОНом, с отрядом милиции особого назначения, и воочию убедился в доброжелательном к нам отношении и в их высоком

профессионализме. Ребята не дрогнули, хотя понимали, что им победившая власть ничего не простит.

У моего дома — неожиданная картина: группа мужчин разгружала машину. Странное открылось зрелище: «рабочие» в костюмах и начищенных ботинках неумело ворочали кирпичи, хотя в поздний вечер никакого строительства во дворе, насколько я знал, не предполагалось. Едва автобус остановился, наши телохранители с автоматами вмиг оказались на улице и блокировали все подходы.

Жена ждала в подъезде, захватив с собой еду, что впоследствии оказалось очень кстати. Мы нырнули в автобус, машина тронулась, и «грузчики» (они же «опекавшие» мой дом сотрудники госбезопасности) буквально растворились во мгле.

Неподалеку от Зоопарка остановились. Дальше проехать было нельзя — заграждения и на дальних подступах опоясывали Белый дом. Ребята с автоматами взяли нас в кольцо, и вся процессия быстрым шагом устремилась вперед.

На баррикадах нас узнали и как бы передавали из рук в руки под возгласы: «Попов с нами!», «Мужики, Попов идет!», «Ура!». Все это запомнится надолго, на всю жизнь: доверие москвичей согревало душу. Оказалось, что в тот момент меня увидел родной брат Сергей, пришедший на баррикады. Узнал я об этом позже, спустя несколько часов, когда позвонил ему и попросил успокоить мать, передать ей, что я жив и здоров. Попросил еще заехать ко мне домой и увезти из квартиры моего восемнадцатилетнего сына.

— Сашка полностью на твоей ответственности, — сказал я.

Тогда-то он и рассказал, что видел, как мы шли в Белый дом.

— Что же не окликнул?

— А чего окликать? Взять меня с собой ты не мог, да я бы и не ушел с баррикад. Тебе тут оставаться ни к чему… Да и шли вы очень быстро, останавливаться было опасно. Всяких провокаторов тут, думаю, хватало…

У ворот Белого дома сопровождающие нас ребята попрощались с нами. Имена их остались мне неизвестными.

Они ложатся спать

Подхожу к кульминационному моменту — ночи с 20-го на 21-е, когда все могло закончиться страшной развязкой. Трудно рассказывать о тех долгих часах, пережитых в Белом доме. Ружье (согласно Чехову), повешенное на стену в первом акте трагедии, должно было, наконец, выстрелить в финале. Не баррикады, которые легко смести военной техникой (поступила информация, что к удару по Белому дому готовятся и ракетные установки), а именно люди прикрыли собой дом, ставший тогда центром России. Люди стали главной преградой на пути войск.

Команда к подготовке штурма Белого дома была отдана. Назначено время — 3 часа ночи. Основная роль отводилась десантникам, группе КГБ «Альфа», предназначенной для борьбы с терроризмом, и милиции особого назначения — ОМОНу…

Задачу штурмующим поставили такую: оцепить Белый дом. Десантникам приказали разместиться около американского посольства, милиции особого назначения — на Кутузовском проспекте, «Альфе» — на берегу Москвы-реки в двух километрах от Белого дома. Милиции ставилась задача оттеснить народ от Белого дома, а группе «Альфа» — приблизиться к парламенту и начать штурм здания.

Не надо рисовать в своем воображении картины, будто члены ГКЧП собрались в специальном бункере, куда поступают доклады генералов. Все происходило не так. Главари заговора разъехались из Москвы по дачам и квартирам. И когда военные пытались накануне штурма связаться с ними, им по телефону отвечали: «Будить до трех часов не велено».

Уверен, не пришлось им в ту ночь крепко поспать. Никто из них не решался дать приказ о штурме. Спустить курок они предоставили военным, загнав их в ловушку, пытаясь тем самым обезопасить себя. Выполнят военные приказ, начнут штурм — вся ответственность за жертвы ляжет на них, военных. Поступят вопреки воле ГКЧП — им тоже несдобровать. Военные пытались разыскать Чрезвычайный комитет. «Спят… спят… спят…» — отвечали им на квартирах и дачах. Даже верные командиры схватились за голову, поняв, с кем имеют дело. К четырем часам ночи было окончательно и бесповоротно ясно — заговор провалился.

Тем не менее жертвы случились. Именно в эту роковую ночь — с 20-го на 21-е — трое молодых москвичей погибли в тоннеле под Новым Арбатом неподалеку от Белого дома, пятеро получили ранения, в том числе огнестрельные. Произошла стычка

москвичей с проходившей здесь колонной бронетранспортеров.

Самая длинная ночь в моей жизни

Из Белого дома я всю ночь поддерживал постоянную связь с мэрией, где оставался Александр Музыкантский. Около часа ночи он увидел бронетранспортеры, вырвавшиеся из Столешникова переулка, расположенного напротив мэрии, и подумал, что начался штурм. Голос его в телефонной трубке, как всегда, оставался негромким, речь неторопливой. Все, кто находился с ним рядом в те дни, не видели и тени страха на его лице.

Бронетранспортеры промелькнули у стен мэрии и исчезли во тьме.

По нашему указанию блокировали машинами Калининский мост, чтобы воспрепятствовать движению Белградской дивизии. На расположенных в черте Москвы Тушинском аэродроме, площадке у Центрального аэровокзала грузовики заполнили летное поле.

Поднял с постели руководителя городской водопроводно-канализационной службы Станислава Храменкова. Я вспомнил, как несколько лет назад ночью ездил с ним туда, где случилась крупная авария на теплотрассе, там перекрывали улицу тяжелыми машинами, чтобы остановить движение. Теперь машины вывели против танков.

Смело, инициативно действовали строители во главе с Владимиром Ресиным. Используя арсенал своей мощной техники, бульдозерами и тяжелыми машинами они окружили Белый дом.

Вечно критикуемые работники столовых, ресторанов, закусочных безо всякой команды начали кормить защитников баррикад. Не отстали от них кооперативные кафе. Носили еду женщины из соседних домов.

Надолго запомнится эта ночь дежурному по мэрии Вячеславу Гаврилову, в прошлом военному человеку, исключительно четко передававшему все команды.

Часов в 10 вечера в кабинете президента раздался телефонный звонок, который привел его в замешательство: «Борис Николаевич, я отпустил работников аппарата правительства, сам ухожу домой… Прощайте, Борис Николаевич. Сегодня ночью с нами будет кончено. Это достоверная информация. Пусть берут дома. Прощайте…»

В «Записках президента», щадя Ивана Степановича, этот эпизод Ельцин излагает мягче: «Вечером… ко мне в кабинет в Белом доме зашел Председатель Совета Министров Иван Степанович Силаев и сказал: „Борис Николаевич, простите, но я уйду. Хочу быть с семьей в эту ночь”».

Так или иначе, но в бункере Белого дома, оставшись без премьера втроем, Борис Николаевич, Гавриил Харитонович и я не говорили о грозящей опасности. У нас шла обычная для мирного времени беседа (даже пиджаки сняли), прерываемая лишь короткими докладами…

По мере приближения к трем часам ночи атмосфера становилась все тревожнее. Поглядывали на циферблат: 2:50, 3:00, 3:15, 3:30… Добавили немного времени на неорганизованность военных, но вскоре поняли: что-то там у них сломалось.

Угроза штурма миновала.

Странно, но в те часы мы обсуждали новые принципы управления столичным городом, его статус, работу Комплекса строительства, продовольственное снабжение, строительство поселка, двести домов, в Брянской области для пострадавших от аварии на Чернобыльской атомной станции.

Подходила к концу вторая ночь с 20-го на 21-е. В тяжелом промозглом тумане нехотя, словно не веря победе света над тьмой, занимался рассвет.

Танки покидают Москву

Настало утро 21-го, последнего дня путча, первого дня окончательной победы. С женой и двумя охранниками мы шли к Зоопарку, где нас ждала машина. Уставшие после второй бессонной ночи люди оставались на баррикадах. Горели костры. По рукам ходили свертки с едой, термосы. Напряжение спало, и у многих, как и у меня, росла уверенность, что приходит конец испытаниям. Домой добрались без приключений. Оставив там жену и на всякий случай наказав ей никому не открывать дверь, поехал на Тверскую, в мэрию, которую покинул всего десять часов назад, столь много вместивших.

Так закончилась самая длинная ночь в моей жизни.

21-го утром, в десять часов, началось совещание правительства с генералами, которое я открыл такими словами:

— Мы собрались, чтобы рассмотреть вопрос о немедленном удалении войск из Москвы…

Присутствовали начальник штаба МВО генерал-лейтенант Золотов и начальник инженерных войск генерал-полковник Кузнецов.

Требовалось непременно добиться, чтобы войска покинули город к середине дня. Оставлять их здесь вечером, особенно ночью, нельзя было ни в коем случае. Кому-то могла прийти шальная мысль о реванше и использовать для этого воинские части на улицах. Попытка не увенчалась бы успехом, это несомненно, но кровь могла пролиться. Те, кому терять нечего, готовы на все.

Обращусь к стенограмме.

Золотов: «Завтра к утру последний солдат, последняя машина из города будут выведены. Почему к утру? Потому что днем будет небольшой вывод войск. В основном пойдут ночью. Если вы не возражаете. Если вы разрешите выводить планово и днем с соответствующими мерами безопасности, мы выведем и раньше. Осталось войск очень мало. Я готов доложить по каждой роте… Осталось порядка 20–22 единицы техники в отдельных местах. Маршруты вывода: Профсоюзная улица, Ленинский проспект, Минское, потом Киевское шоссе…»

Генерал водил пальцем по карте, а я закипал от возмущения: вранье, на уход двух десятков машин не нужны сутки.

Золотов: «Если днем надо будет остановить движение транспорта, как вы поступите?»

«Остановим», — ответил я.

Золотов: «Сейчас главное уточнить, кто куда пойдет… Потом,

когда сюда сосредоточим (показывает на карте), вопросов никаких нет. Потом нам обеспечат выход на Минское шоссе и уйдут Таманская дивизия и Кантемировская».

Музыкантский: «Потом — это когда?»

Золотов: «После 20 часов».

«Такой план принимать не будем, — возразил я. — Сейчас мы выделим необходимое количество машин Госавтоинспекции для сопровождения».

Золотов: «Сейчас десять тридцать. В одиннадцать тридцать можно?»

Звоню руководителям Госавтоинспекции города, договариваюсь о 45 машинах сопровождения по количеству танковых частей, занявших город.

Золотов: «В двенадцать тридцать выход к объектам, в тринадцать тридцать начало движения».

«И в шестнадцать освобождаем город, — подытоживаю эту часть разговора. — Есть вопросы?»

Решили покормить войска прямо на месте. И немедленно прекратить выдачу пропусков на хождение ночью.

«Вместе с частями город должны покинуть военные коменданты префектур, — предупреждаю я. Обращаюсь к Кузнецову: — У меня есть договоренность с министром обороны, что вашей техникой разберете все завалы, все баррикады, которые были созданы для борьбы с «родной» армией».

Кузнецов: «Сейчас у меня в Москве пять инженерных машин разграждения. Автокранов негусто — шесть. Нужно организовать взаимодействие. Там пока ситуация неясна».

«Там» — значит на баррикадах, которые оберегались их защитниками, и были случаи, когда они ничего не давали военным трогать. Даже после того, как к шестнадцати часам войска покинули город, многие не верили, что можно дать «отбой», — напряжение минувших дней не могло спасть сразу.

Любопытно было наблюдать за этими двумя генералами, чьи фамилии для истории запечатлены стенограммой.

Держались они с достоинством, рассуждали со знанием дела, но сквозь это, внешнее, проглядывало другое: горечь, стыд за армию, ее офицеров, втянутых в зловещую и вместе с тем унизительную авантюру. Люди, посвятившие жизнь исполнению воинского долга, честно служившие, вдруг попали в позорную ситуацию. Стоило нам заговорить о Чрезвычайном комитете, чрезвычайном положении, комендантском часе, противозаконных приказах, они замолкали, не могли найти себе места. В конце концов согласились с нами, что войска с московских улиц должны быть убраны как можно скорее. Не успело завершиться

совещание, где достигли согласия, позвонил командующий Московским военным округом и заявил, что расчет времени сделан неправильно и войска покинут город лишь через сутки.

Разговор с ним вышел жесткий, тяжелый, и перед тем как положить трубку, я привел последний аргумент:

— Не обманывайтесь, генерал, насчет нашей позиции, твердости требований. Если к шестнадцати часам в городе останется хоть один танк, мы будем жечь их…

Не знаю, что больше подействовало, мой решительный тон, понимание командующим, что битва проиграна и, играя с огнем, можно столкнуться с москвичами, но к четырем часам дня войска ушли.

Два утренних телефонных разговора с министром обороны и председателем ГКБ предшествовали появлению генералов в мэрии.

Маршал Язов сразу снял трубку телефона правительственной связи, словно ждал этого или, скорее всего, какого-либо другого, важного для него звонка.

— Москвичи возмущены тем, что в городе продолжают оставаться войска, — сказал ему. — Мы можем не сдержать гнев молодежи, готовой начать подручными средствами боевые действия против танков.

В ответ ожидал взрыва гнева, грубости, и вдруг слышу необычный для собеседника доверительный тон, даже извинительные нотки:

— Пожалуй, вы правы, вопрос пора решать. Мы ведь ввели войска, чтобы защитить город от грабежей, погромов…

Я не смог удержаться:

— Каких таких погромов?! Какие грабежи и погромы произошли до ввода войск? О чем вы говорите? Вы хотели испугать москвичей, заставить их склониться перед Чрезвычайным комитетом, который мы не признаем…

Язов не возражал.

— Да, пожалуй, пора принимать решение, — сказал он. — Пришлю к вам двух генералов… Когда вы хотите с ними встретиться?

— Немедленно! — ответил я, не ожидая такой щедрости.

Вместо командующего МВО приехал начальник штаба. Видимо, несостоявшемуся военному коменданту Москвы не хватило мужества явиться…

Демонтаж памятника Дзержинскому

Современный город неприспособлен для революций. Все его структуры рассчитаны исключительно на мирную жизнь. Муниципальная власть аполитична по определению: она тратит столько сил и времени на поддержание обычного городского порядка, что любые стихийные массовые действа для нее — досадная помеха, нарушающая налаженный быт горожан. Вот почему, возражая против любых несанкционированных политических акций, я считаю, что дело не в окраске знамен, под которыми они выступают. А в том, что развязывать стихию толпы должно быть заказано всем.

После провала путча 22 августа я с утра разъезжал по городу, прикидывая убытки. Подсчитывал битые троллейбусы. Намечал ремонтные работы. Отдавал кучу нетривиальных распоряжений, чтобы сделать жизнь вновь размеренной.

Вдруг в машине раздался звонок.

Сообщали: на площади перед зданием КГБ собралась толпа. Хотят свалить памятник Дзержинскому. Какой-то скалолаз уже взобрался на монумент, накинул трос на шею… Люди остановили грузовик… Привязали конец троса… Теперь тянут…

Я перепугался. Монумент весил 87 тонн. Любые неумелые действия с ним могли привести к катастрофе.

Во-первых, как он будет падать. Не угробит ли кого по дороге.

Во-вторых, перевозбужденная масса вряд ли представляла себе, сколько всего скрывается внизу, под площадью. А там метро, городские коммуникации, коллекторные туннели.

Мы рванули на площадь. Подъезжаем… Слава богу, еще стоит. Даже мощный грузовик не смог его сдвинуть. При советской власти ставили монументы «на века».

На площади идет стихийный митинг. У мегафона — Геннадий Хазанов, Мстислав Ростропович, Егор Яковлев… В общем, все те же, кто был у Белого дома, только настрой их речей теперь совершенно иной. Видно, что чувствуют агрессивную мощь толпы и стремятся сдержать ее разрушительную энергию. В какой-то степени это удается. Но неизвестно, надолго ли.

Я встал рядом с выступавшими. Хотя люди, находившиеся на площади, осознавали себя победителями, было заметно отличие этой человеческой массы от той, что ждала штурма у Белого дома. Даже если предположить, что это те же самые люди… Но там возникло братство, тут — толпа. Там настоящая опасность — тут торжествующая агрессия. Там все стремились бережно и внимательно относиться друг к другу, жесты были осторожны и

добры, обращение друг к другу родственное, братское. Здесь господствовал размах разрушения. Эта недобрая масса решила мстить.

Мегафон взял Александр Музыкантский и объявил от имени мэрии и правительства Москвы: «Решение о снятии монумента принято! Памятник Дзержинскому обязательно будет снесен. Сейчас же! Немедленно! Уже едут три мощных подъемных крана! Надо только подождать…»

И тут я увидел, как гигантская масса мгновенно приняла решение.

Это было удивительно: толпа жила как единый организм. При всей видимой агрессивности — в жестах, выкриках, движениях — она не казалась безрассудным скопищем. Нет, это была наделенная волей масса, которая поставила перед собой четкую цель и решила немедленно ее осуществить.

Она требовала мощного, жесткого действия. Но слушала нас. Городская власть была с ней заодно. Она нам доверяла.

Конечно, не обошлось без неожиданных инцидентов. Расскажу лишь об одном. Какие-то молодые люди в той части площади, что примыкала к «Большому дому» КГБ, решили прорваться в здание. Стали штурмовать двери. Не знаю, что переживали те, кто находился внутри. Думаю, мощь огромной толпы и на них произвела впечатление. Однако там скрывались профессионалы. Знали, как надо действовать. Когда напор парней стал чересчур решительным, дверь на секунду отворилась, оттуда появилась рука с баллончиком, одному в лицо пшикнули слезоточивым газом — и тут же заперлись снова.

Вероятно, то был газ «Черемуха», потому что лицо мгновенно распухло. Мы отправили парня в больницу. Больше подобных попыток никто не повторял.

Убедившись, что толпа успокоилась, я отправился в мэрию.

Помню со школьных лет, что Маяковский советовал «юношам, вступающим в житье, делать жизнь с товарища Дзержинского». Не думаю, что следовало рушить памятник, и мне хотелось бы его восстановить, невзирая на обвинения в «реанимации коммунистической идеологии, в попрании памяти невинно загубленных жизней».

Без монумента Лубянская площадь выглядит голой, известные скульпторы, с которыми я общаюсь, единодушны — это шедевр Вучетича. Людям, накидывавшим петлю на шею Дзержинскому, внушили, что он — палач, родоначальник сталинского террора. Но это же абсурд! И даже не только потому, что он умер задолго до начала массовых репрессий. Нисколько не сомневаюсь, с Дзержинским «разобрались» бы, не дожидаясь 37

года, как с другими старыми большевиками, посмевшими не соглашаться с вождем. Такие люди Сталину не требовались. Железный Феликс — сильный, умный, порядочный человек. Его отличала своя точка зрения на то, что происходило в стране после 17 года. Почему взялся за руководство развалленным транспортом и Высшим советом народного хозяйства? Потому, что многое знал и умел, обладал завидной волей, чтобы решать хозяйственные вопросы, вопросы жизни и смерти, хорошо мне известные. Причем речь тогда не шла о стабилизации, страну требовалось попросту спасать от голода и разрухи, которые принесла Гражданская война.

Мне Дзержинский близок тем, что боролся с детской беспризорностью. Боролся результативно. Я бы радовался, если бы в девяностые годы члены правительства Гайдара и Чубайса последовали его примеру. После «шоковой терапии», как после Гражданской войны, в Москве на улицах и вокзалах появились тысячи беспризорных, из них почти все не москвичи, ребята из других регионов и ближних государств. Побежали они в столицу в поисках спасения. Нам пришлось их спасать как обездоленных стариков. Дзержинский, как теперь говорят, представитель силовых структур. Ну не нравятся нам силовые структуры, а государства без них нет. Мы вообще народ куда как свободный, только почему-то у нас безудержная свобода выглядит неприглядно.

«Опечатать входы в здание ЦК КПСС!»

Уехал тогда из центра. Но тут же оказалось, надо спешить обратно.

Теперь не к КГБ, а к зданию Центрального Комитета КПСС. Часть людей двинулись туда. Остановить их — как сообщалось по телефону — было невозможно. Здесь надо пояснить, что такое ЦК КПСС на Старой площади. Это целый квартал (15 зданий на 170 тысяч квадратных метров), представлявший собой по сути крепость и информационный лабиринт, начиненный секретными данными о решениях и свершениях высшей партийной власти.

Здесь формировалась вся тайная политика государства. Отсюда шло управление номенклатурой внутри страны и коммунистическими структурами за рубежом. Комплекс зданий Центрального Комитета не раз перестраивался с 30-х годов, чтобы повысить секретность и оперативность тайных связей. Где и как спрятана информация, в каких документах и компьютерах зашифрованы данные о партийных вкладах и засекреченных операциях, никто, конечно, себе не представлял.

Допустить толпу «гулять» по коридорам и кабинетам (а охрана в таких условиях вряд ли могла бы сопротивляться) — значило рисковать важнейшей информацией о деятельности КПСС и СССР. Не говорю уже о возможном мародерстве и хулиганстве. Надо было немедленно что-то делать. Но что?

Первые шаги мы предприняли еще накануне, когда в мэрии стало известно о признаках непонятной активности: со двора ЦК один за другим выезжали крытые фургоны. Что они вывозили — документы, оборудование, ценности? — никто не знал.

Тогда я дал распоряжение службе ГАИ не выпускать груженые машины со двора. У входа поставили депутатский пост. Это максимум того, на что мы, городская власть, имели право. Принимать более решительные меры муниципалитет неправомочен.

Это назавтра, 23 августа, Горбачев напишет на записке Бурбулиса — «В ЦК КПСС идет форсированное уничтожение документов. Надо срочное Распоряжение Генсека временно приостановить деятельность здания» — историческую резолюцию: «СОГЛАСЕН».

И все-таки мы начали действовать. Решение мэрии и правительства Москвы сформулировали в считаные минуты. Нельзя было терять ни секунды.

Когда я подъехал к Старой площади, то увидел, что вывески и стекла в окнах разбиты. Толпа казалась не той, что собралась у

памятника Дзержинскому. Я даже не мог понять, что произошло. Но если сравнить три состояния — у Белого дома, у КГБ и здесь — трудно было предположить, что это одни и те же люди. В первом случае доброта, во втором разумность. Тут — сгусток всех негативных эмоций: злобность, ненависть, ожесточение. Я знал о нелюбви многих людей к партии. Однако не ожидал, что русские могут испытывать такую ненависть к повергнутому.

В воздухе чувствовалось одно желание — разгромить. Остановить толпу в этом состоянии казалось невозможным.

Я взобрался на складную репортерскую лестницу, которую уступил кто-то из фотокорреспондентов. В мегафон зачитал решение мэрии и правительства:

— «Опечатать входы в здание… Отключить воду… Отключить электричество… Отключить все системы снабжения…»

И, чувствуя напряжение тысячной массы, от себя добавил:

— Кроме канализации! Чтобы те, кто находятся в здании, не наложили себе в штаны.

Это вызвало смех, разрядку. Решение мэрии встретили овацией. Милиция тут же, у всех на глазах, принялась опечатывать двери. Масса начала успокаиваться. На этот раз, кажется, пронесло.

Возвращаясь в мэрию, вновь остановился у памятника Дзержинскому. Там пик возбуждения явно прошел. Но люди ждали. Еще раз пообещал, что монумент снимут не позднее нынешнего вечера.

— Будем ждать! — раздалось в ответ.

И действительно, когда около одиннадцати вечера подъехали наконец мощные строительные машины с бригадой монтажников и такелажников, площадь была полна внимательных и целеустремленных глаз.

Наши муниципальные службы показали высокий класс профессиональной работы. Никогда еще строителям не приходилось работать на публику. Довольно быстро сняли крепления. Под шум и радостные крики эффектно подняли Железного Феликса в воздух. Толпа ликовала. Фотографии, запечатлевшие этот момент, обошли все газеты.

Монумент положили на платформу. Было непонятно, куда же его везти.

Не помню, кто именно предложил устроить статую на лужайке у Центрального дома художника. Это была замечательная мысль. Осуществлялась моя давняя мечта — собрать вместе всех бронзовых и гранитных советских вождей, обнести оградой, и пусть там играют дети.

Не надо сносить памятники

Между тем одним Дзержинским толпа явно не удовлетворилась. Ко мне подошла группа молодых парней, назвавших себя «защитниками» Белого дома. Они требовали технику, чтобы снять памятники Свердлову и Калинину.

Я согласился.

И вот около часа ночи мы отправились на площадь Свердлова снимать монумент человеку, которому народная молва приписывает решение о расстреле царской семьи, хотя в наши дни криминалисты, занимавшиеся расследованием этого зверства, не пришли к единому мнению о виновности Свердлова.

А затем, совсем уже ночью, я приезжал на проспект Калинина посмотреть, как свергают «всесоюзного старосту», формального главу государства, в котором он мало что решал.

Людей собралось уже меньше. Обстановка рабочая. Покончили с Калининым довольно быстро. Появился навык. Следующим на очереди встал Ленин. Гигантский памятник на Октябрьской площади.

Но, приехав туда, я увидел, что агрессивный заряд уже кончился. Людей осталось мало, страстных требований они не высказывали. Скорее любопытствовали, глазея на необычное зрелище.

Тогда я решил остановить это занятие. И убежден, что поступил правильно.

Ведь памятники — часть нашей истории. И если кому-то кажется, что им не место среди города, могу ответить: так думали и парижские революционеры, когда валили Вандомскую колонну, и наши большевики, когда снимали памятники «царям и их слугам», Александру II, Александру III и генералу Скобелеву в Москве.

Я против переписывания истории. Какой бы непривлекательной подчас она ни казалась, она должна оставаться при нас. Может быть, какие-то из памятников москвичи в будущем снимут. Возможно. Но это должно совершаться по решению городской общественности, а не по воле толпы.

Толпа вообще не имеет права диктовать свои решения. Она слишком непостоянна и неразумна. Если здесь, где она нам доверяла, было так трудно ее удержать, то чего ожидать в ситуациях менее однозначных? В толпе человек лишается последней собственности — своей личности, теряет ответственность за поступки и вменяемость, а это состояние, в

котором развязываются самые низменные, чаще всего агрессивные инстинкты.

Всякая идея, что толпой можно манипулировать, социально опасна. Убежден.

Формируясь, толпа может еще вдохновляться какой-то разумной мыслью, но оформившись, объединяется уже на иных началах и основаниях. В ней всегда могут найтись хулиганы, душевнобольные, люди эмоционально неуравновешенные. Достаточно случайного события, нечаянной крови или какого-нибудь истерика с громким голосом, чтобы толпа повернулась в противоположную сторону и, начав мирным митингом, вдруг озверела. А тогда это драма с непредсказуемым концом.

Мы полагаемся на полицию, но в полиции тоже люди, и когда в них кидают камни, нельзя ожидать, что они всегда начнут действовать в соответствии с буквой закона. Дух толпы заразителен, особенно в случае конфликта. Может быть, у нас еще мало опыта демократии, но я видел, как омоновцы, оберегавшие граждан и преграждавшие путь толпе, начинали подчиняться ее иррациональной логике.

А в условиях многомиллионного города со множеством скрытых коммуникаций, газопроводов, опасных производств, да и оружия, решать политические проблемы с помощью толпы вообще преступление, какие бы цели ни преследовались.

Может быть, я сейчас рассуждаю как муниципальный чиновник. Но для того и пишу эту книгу, чтобы поделиться, в чем убежден. И не правы те, кто обвинял меня в особой нелюбви к «красно-коричневым», когда я выступал против их несогласованных с мэрией действий. Тому, чья задача — содержать город в порядке, все равно, демократическая толпа или «красно-коричневая». Рассуждать о политической направленности толпы ему ни к чему. Ему надо сохранить этих людей, эти дороги, разбиваемые гусеницами, эти заборы, из которых будут выламывать доски, эти автобусы и фонарные столбы.

Я всегда отстаивал право оппозиции на высказывание любых взглядов. И одновременно категорически выступал против тех, кто берет на вооружение большевистскую тактику развязывания инстинктов толпы: «Булыжник — оружие пролетариата». Ничего хорошего из этого не выходит.

Те, кто затевает игры с толпой, не просчитывают последствий, которые равно губительны для всех. Использовать толпу ради деструктивных, дестабилизирующих целей — значит ставить под удар с таким трудом добытые начала уважения к закону и порядку.

Генеральный секретарь ЦК КПСС распускает партию

На третий день после провала путча, в субботу, 24 августа нас с Гавриилом Поповым пригласили к президенту, вернувшемуся из крымского заточения. Это была первая после событий наша с ним встреча. Совещание, на котором предполагалось обсудить положение в стране, вышло долгим и охватывало широкий круг проблем. Оно предшествовало заявлению Горбачева о сложении с себя полномочий Генерального секретаря ЦК КПСС. То был один из первых результатов разгрома путча. Терявшая авторитет, по существу разваливавшаяся Коммунистическая партия стала, как говаривали прежде, вдохновителем и организатором крайне опасного переворота. В этом виновата, конечно, не вся многомиллионная партия, с которой многие члены потеряли связь, перестали ходить на собрания, платить взносы, стали сдавать и рвать партийные билеты, а часть ее верхушки. Она включала в себя многих руководителей, начиная от секретарей ЦК КПСС, кончая секретарями партийных комитетов крупных предприятий и организаций.

Стали известны шифротелеграммы, направленные секретариатом ЦК КПСС компартиям союзных республик, райкомам, крайкомам, обкомам. Одна из них, переданная около 11 часов утра 19 августа, требовала «принять меры по участию коммунистов в содействии ГКЧП». Мне довелось в дни путча наблюдать ряд «руководящих товарищей» из КПСС. Они не могли скрыть своего ликования: полностью уверились в победе и возрождении партии, ее власти над людьми, страной.

Каково же было удивление, когда мы услышали первые после заточения в Крыму слова Михаила Горбачева, поспешившего, едва сойдя с трапа самолета, объясниться в любви к партии, Генеральным секретарем ЦК которой он продолжал себя числить. Столь же странной выглядела и его первая пресс-конференция.

На совещании в субботу, через два дня, все «коммунистическое» ушло в прошлое, хотя лица ближайшего окружения (за исключением арестованных членов ГКЧП) остались прежними и хорошо знакомыми. Хотелось объяснить это невозможностью сразу изменить состав доверенных людей. Я знаю, президенту СССР поспешили доложить о том, что после 28 марта, когда в Москву по его указанию ввели войска и закрыли доступ демократической демонстрации на Манежной площади, я

снял большой портрет Генерального секретаря, висевший в моем служебном кабинете. Это не прибавило теплоты нашим отношениям, и прежде не отличавшимся особой взаимной симпатией. Теперь, 24 августа, и это, как показалось мне, Горбачев сумел отбросить, изменив свой взгляд не столько на меня лично, сколько на Москву, где решилась в три августовских дня его судьба как государственного деятеля и просто человека. Да и сам факт нашего с Гавриилом Харитоновичем Поповым приглашения говорил о многом.

Текст «отречения», вскоре опубликованного в газетах, обсуждали деловито, спорили без каких-либо предвзятостей. Мы предложили более радикальные формулировки. Михаил Сергеевич остановился на других, помягче, оставив прежней суть. В конце концов, это его личное заявление и он сам был вправе выбирать слова.

Но как бы ни звучало отречение, оно поставило точку в вековой истории Коммунистической партии Советского Союза.

Комитет по оперативному управлению

«27 августа — быть у Горбачева», — записал в календаре. И вот я сижу в том самом кабинете Михаила Сергеевича, где бывал много раз, и удивляюсь перемене. Пространство, окружающее президента, оказалось вдруг гулким, бесхозным и пустым, как покинутый дом. Нет той напряженности в воздухе, той «государственной энергетики», что составляет главную притягательность власти для людей, зараженных политикой.

Всматриваюсь в лицо хозяина кабинета. Как оно изменилось. Исчезла самоуверенность, артистичность. Ушло обаяние — та скрытая демоническая веселость, что пряталась раньше за каждой фразой, создавая второй план разговора и подавляя в собеседнике способность возражать.

Все через силу. Взгляд с поволокой. «Он больше не президент», — подумал я.

И припомнилось — нет, не то выражение потаенного страха, что было на форосской видеопленке, когда он, перепуганный, обращался… к нам, здесь за него боровшимся. А другое, которое проявилось в российском парламенте, когда Ельцин буквально вынуждал его перед гикающим залом зачитывать запись заседания кабинета министров, где каждый отрекался от своего президента и изменял ему с ГКЧП.

«Унижение, — подумал я, — вот что оставляет печать на лице президента. Теперь его уход лишь вопрос времени».

Именно о ситуации с кабинетом министров и зашел разговор. Страна осталась без правительства. Положение было достаточно серьезным. Республики ощущали себя победителями империи. Союзный договор так и не был подписан. Стремление к дезинтеграции, разрыву связей могло вызвать эффект «домино», когда все рушится как карточный домик. Требовалось срочно формировать структуру исполнительной власти.

Решили создать временный «Комитет по оперативному управлению», правопреемник союзного правительства. Пост председателя предложили российскому премьер-министру Ивану Силаеву, место одного из первых заместителей — мне.

Я попробовал отказаться. И лишь по одной причине: наши расхождения с Силаевым были глубоки и принципиальны. Однажды, еще за год до путча, я своими возражениями довел его до такого состояния, в каком, говорят, его не видел никто и никогда. Расскажу, потому что это многое объяснит. Речь тогда шла о создании новых рыночных механизмов. Силаев решал дело просто: превратил министерства в так называемые концерны. За

один день он их создал, помню, шестнадцать штук. Получились гигантские монстры, призванные сохранить власть бюрократии посредством имитации рыночных структур. По сути оставались те же министерства, в которых ничего не менялось, кроме зарплат и названий.

Я не мог понять: то ли он обманывает, говоря о переходе к рынку, то ли в самом деле не понимает. А так как эти министерства (то есть, простите, концерны) находились на территории Москвы, то написал в Совет Министров довольно откровенные слова, что, мол, Москва не считает правильным создание подобных муляжей, а потому убедительно просим вывести их из города.

На совещании, собранном специально по этому поводу, я продолжал: «Если обман не прекратится, мы примем меры, которые находятся в компетенции муниципальной власти. Не будем заключать с этими так называемыми концернами арендные договора…» Пока говорю, вижу, премьер меняется в лице. Потом багровеет, встает, начинает кричать, что не допустит такого самоуправства, отменит все «низовые» решения Москвы.

Я же в ответ очень спокойно (как мне казалось, ибо в подобных случаях некая демоническая составляющая пробуждается в человеке) продолжаю: «Отключим электричество, воду… Не будем принимать в Москве эти псевдоструктуры… Это не рынок, а чистый обман».

Не знаю, как выглядела вся сцена со стороны. Но за внешним нарушением этикета в ней выразилась несовместимость двух стратегий реформы: имитационной и реальной.

Помня об этом, я понимал, что не смогу работать с председателем Комитета. Он человек старой структуры, и мы обязательно схлестнемся. Так и случилось. Но позже.

А пока я начал работать в Комитете с большим увлечением. Ситуация возникла экстремальная: все предрекали голод. Газеты писали, что зиму мы не переживем. Эксперты пугали перспективой голодных бунтов.

Моей задачей было создание единой системы продовольственного обеспечения в стране, пораженной бациллой регионализма. Каждая республика, каждая власть (район, город, деревня) не хотели ничем делиться, ничего продавать, ожидая взрыва цен. Ни о каких договорах не могло быть речи, потому что никто никому не верил. Ситуация клонилась к абсурду.

Я встречался с руководителями всех уровней, убеждал, уговаривал, внушая мысль о взаимной выгоде. Отлаживал схему и механизмы коллективной взаимопомощи. Разрабатывал со своими помощниками уровни цен и объемы поставок. Все это

доводилось до количественных показателей. О недостающем велись переговоры в Европарламенте, в Англии, Бельгии, ФРГ, Польше. И теперь могу точно сказать, что, если несмотря ни на что в стране не наступил голод, в этом была немалая доля активной работы сотрудников Комитета.

Однако в процессе этой работы обнаружилось поразительное явление. Политические амбиции республиканских руководителей слишком часто входили в конфликт с соображениями экономической выгоды. Правящая элита не хотела удовлетворяться внешней атрибутикой суверенитета. Идея создания единого экономического пространства натыкалась на сильное давление политических групп. В одном случае (как на Украине) это было давление националистических сил, в другом (как в среднеазиатских республиках) — давление государственной бюрократии, в третьем — причудливое сочетание того и другого. Плюс нарождающаяся деловая элита. Плюс крепнущие мафиозные структуры. Плюс бог знает что. Все, кроме разумной хозяйственной расчетливости, которая отодвигалась почти на последнее место. Сколько мы ни убеждали, что вместе выжить легче, тенденция политической регионализации неумолимо вела к экономической замкнутости, предрекая близкий развал Союза.

Больше всего с этим сталкивался, кстати сказать, даже не я, а Григорий Явлинский, возглавлявший другую команду в Комитете. Ему поручили проект Союзного договора. И он подготовил этот документ. Подробно и основательно была проработана система взаимодействия суверенных республик в едином экономическом поле. Проект был вариабельным: предусматривались возможности ассоциированного членства, создание собственных валют. Я был в восторге от доклада, который сделал Явлинский перед республиканскими президентами. Его способность мыслить экономически (то есть видеть общество как систему, устройство которой измеряется перспективами и условиями экономики) составляла контраст всему, что слышали эти политики до сих пор. Они привыкли рассматривать экономику только как Золушку, которой можно давать любые задания, исходя из политических амбиций. Они забыли, что наша страна была здоровой и сильной, когда престиж Российского государства воплощали не только Суворов и Ушаков, но и Демидовы и Морозовы, люди дела, обеспечивавшие успех России на всемирных выставках и уровень жизни общества. Я верил, что простота, логика, ясность доклада не могут не пронять наших политиков.

И, к сожалению, ошибся. В тот день мы оба выступали с

докладами. Первым объявили мой, и это естественно: продовольственное обеспечение волновало всех. Я изложил программу взаимодействия между республиками со сроками и объемами взаимных поставок. Обрисовал перспективы выхода из продовольственного кризиса. Реакция президентов — доброжелательная, вопросы — уточняющие. Казалось бы, следовало быть довольным. Но то, что президенты не поняли доклада Явлинского (реакция — не по делу, вопросы — в политиканских тонах), меня просто травмировало.

Я увидел, что мы не сдвинем этих людей. Что все разговоры о рынке они поддерживают не потому, что поверили в правильность и единственность этого способа жизнеустройства, а лишь потому, что им обещали: перестройка экономики даст политический эффект.

Система приоритетов осталась старой.

А значит, работа в Комитете по оперативному управлению становилась бессмысленной. Ему фактически нечем стало управлять.

Однако непосредственным поводом для моего ухода оказались не эти «несвоевременные размышления», а, как и ожидалось, стычка с Силаевым. В ситуации эйфории победы (а победили путчистов, не будем забывать, москвичи) он принял ряд решений, смысл которых сводился к одному: имущество бывших союзных структур объявлялось российской собственностью. Республиканские чиновники мгновенно начали захватывать союзные министерства, ведомственные помещения, вычислительные центры. Это была почти операция «штурм унд дранг».

Я выступал против такой политики. Речь ведь шла не о собственности компартии — с ней-то все было ясно, она осталась бесхозной. Но союзная собственность имела хозяина. Она создавалась всеми республиками. И я считал: надо цивилизованно, грамотно, на основании проработанных концепций и открытых расчетов раздать ее тем, кто ее создавал. Если мы мыслим себя правительством выздоравливающей страны, то должны создать прецедент цивилизованного отношения к союзному имуществу, решая его судьбу открыто и юридически грамотно.

С другой стороны, мне казалось, что, подменяя принцип дележа идеей захвата, мы существенно осложним перспективы хозяйственной интеграции в будущем. Почему американские предприятия могут работать в Южной Корее, а японские в США? Почему наши суверенные республики-государства не могут стать совладельцами предприятия, находящегося на территории одной

из них? Ведь если посчитать (хотя бы в сумме валютных затрат), сколько вложено всеми в такие уникальные объекты, как космодром Байконур или Камский автомобильный завод, вполне можно договориться, чтобы все выступили их совладельцами. Скажем, по типу акционеров. Но Силаев не хотел прислушаться к этим соображениям. Оставаясь в душе российским премьером, он проводил только один принцип: все, что находится на моей территории, — мое.

Это был первый шаг к той философии решений, которая привела потом ко многим столкновениям и дезинтеграции. Не знаю, выиграла ли Россия от подобных решений, но то, что они вызвали и у других «хватательный рефлекс», для меня безусловно.

Я подал записку председателю о неправомерности такого подхода к собственности бывших союзных министерств. Выступил с этим на Комитете. Говорил, что, не продемонстрировав цивилизованного распределения общей собственности, мы (и прежде всего Россия) больше проиграем, чем выиграем. Что все происходящее может быть названо лишь вульгарным и большевистским по сути решением вопроса. Члены Комитета активно меня поддержали. Силаев замял и спустил предложение на тормозах.

Тогда я подал заявление об уходе.

Горбачев очень рассердился. Укорял, стыдил, говорил, что в трудную минуту не хочу помогать. Помимо всего прочего, как мне показалось, ему трудно было представить себе, как человек, приглашенный откуда-то «снизу», с «уровня города», может отказываться от всех привилегий верховной власти.

Он просто не видел того, что за время работы в Комитете стало абсолютно ясно мне: не пройдет и нескольких месяцев, как вся эта «верховная власть» и сам Комитет, да и он, президент Союза, окажутся вообще ни при чем.

Почему распался СССР?

Не знаю, кто первый произнес слова, что Советский Союз представлял собой империю. Эта мысль тянула за собой, как иголка, нить рассуждений, принимаемых на веру, как аксиома, не требующая доказательств. Если это действительно так, что все империи разваливаются, значит, и у нас такая судьба. Развалилась Римская империя. Развалились императорская Византия, Оттоманская империя — Турция, Австро-Венгрия… Стало быть, распад республик СССР неминуем и закономерен. О чем речь?

О таком развале давно мечтали на Западе. У небезызвестного Даллеса в США наличествовала концепция развала Советского Союза. Ради этого предлагалось посеять межнациональную рознь, поссорить между собой народы союзных и автономных республик.

То, что за многие годы не смогли радиостанции «Голос Америки», «Свобода», Би-би-си и им подобные «голоса» — выполнили пришедшие в 1985 году к власти члены Политбюро ЦК КПСС, провозгласившие Перестройку. Они начали ее не с экономики, как Коммунистическая партия Китая, а с политики. В результате посеяли рознь между народами, развязали гражданские войны на окраинах и в самой России, угробили страну, достигнув за несколько лет того, о чем мечтал Даллес.

Уверен, Советский Союз не являлся империей, согласно классическому определению такого типа государства, где властный центр эксплуатирует бесправные окраины, выжимает из них соки. Достаточно было из аэропорта Сочи проехать по мосту речку Псоу, границу РСФСР и Грузинской ССР, чтобы увидеть: никакого империализма не было и в помине. В грузинских селах стояли двухэтажные дома и легковые машины у ворот. Такого достатка не существовало в соседних российских деревнях. Республики жили лучше, чем Россия.

Советский Союз являл собой «империю наоборот». Центр не эксплуатировал окраины, не превращал их в сырьевые придатки. Окраины неуклонно развивались благодаря Центру. А сама Российская Федерация сильно отставала от республик в первую очередь в уровне жизни людей.

Другое дело, что за пределами СССР, во внешней политике, государство вело себя по-имперски. После победы партии большевиков Ленин провозгласил мировую революцию. Тогда этот лозунг в силу слабости советской России, пережившей мировую и Гражданскую войны, претворить в жизнь не удалось. Поход Красной армии в Европу с призывами: «Даешь Варшаву!»,

«Даешь Берлин!» — провалился.

В тридцатые годы, когда СССР окреп, появились абсолютно реальные имперские цели, вплоть до территориальных захватов. Немцы оккупировали пол-Европы. Мы вошли в Прибалтику, Западную Украину и Западную Белоруссию. После Великой Отечественной войны мы стали свидетелями совершенно необоснованных имперских целей и замашек властей.

Нам следовало заниматься собственными проблемами и собственным развитием, а КПСС решила, что следует помогать странам в Латинской Америке, Африке, на Ближнем Востоке. Помню карикатуру, которую видел за границей. Стоит Никита Сергеевич Хрущев в рваной телогрейке, кирзовых сапогах на берегу океана и смотрит в большую подзорную трубу. Под рисунком надпись: «Кому бы еще помочь?» Помогали всем, кто жил не в ладах с Америкой.

Во время Хрущева сложился приоритет вооружения, военной силы, созданной в СССР. Эта ракетно-ядерная сила чуть было не проявила себя в кубинском кризисе. В первую очередь строились флот, авиация, ракеты. Паритета фактически достигли, что дало Хрущеву возможность угрожать США, грозить Западу: «Мы вас похороним!» — а советскому народу партия торжественно обещала: «Нынешнее поколение советских людей будет жить при коммунизме».

Имперские цели, бывшие прежде риторическими, начали реализовывать, тратить ресурсы на поддержку режимов, которые бы дня не просуществовали без этой помощи.

Наконец, Афганистан во времена Брежнева стал роковой ошибкой, которая окончательно подорвала экономику. Каждый день войны летели в трубу миллионы, гибли солдаты, возвращаясь домой в гробах.

Афганистан подорвал не только силу государства, но сломил дух народа, омрачил настроение людей, веру в советскую власть, которая толкала в чужие горы молодых людей на смерть.

Да, Советский Союз не представал империей во внутренних границах. Все решения направлялись на развитие окраин, республик, там строились крупнейшие гидроэлектростанции, современные заводы, выпускались самолеты, трактора, машины, электроника. А по внешней стороне есть основание сказать, что, да, имперские замашки, влияние на мировой порядок, конечно, постоянно проявлялись.

Кстати, мы сейчас видим продолжение этого процесса, который реализуется, слава богу, не Россией, другой великой державой. И мы окажемся свидетелями краха этой политики. Ибо в современном мире империи должны перестать существовать как

объекты, определяющие влияние на мировой порядок. Его нужно формировать на других принципах в современном мире.

После распада страны столицу захлестнули полчища бродяг. В Москве они не хотели работать, попрошайничали, занимались воровством, грабежами. Их собирали и отправляли самолетами и автомобилями на родину, а они снова возвращались. Мы не имели права, как в годы СССР, их задержать, изолировать от общества — не стало былых законов, а новые, так называемые либеральные, как в Европе, им потворствовали.

Когда Россия расставалась с коммунистической идеологией, единственной альтернативой виделся либерализм западного образца.

Нам нужна была свобода, борьба мнений, конкуренция в экономике. Мы пошли в фарватере тех, кто навязал стране шоковую терапию, угробившую реальную экономику и сельское хозяйство, приведшую к крайнему обнищанию богатейшей страны. Прошло уже более четверти века с той поры. Настало время спокойно проанализировать то, что состоялось, взять в будущее все положительное, решительно отказаться от того, что не принесло пользу стране.

Наше время отличилось масштабами бизнеса. На потребителях этих услуг наживаются миллиардные состояния, и для этого бизнеса требуются миллионы новых клиентов. Оптимальный вариант — готовить «кадры» с детства. Опять же по прописям о свободном выборе.

Но ведь свободный выбор начинается лишь тогда, когда сформирована человеческая психика, когда молодой человек отчетливо понимает: что «хорошо», что «плохо», что «мое» и что «чужое». А если детям и подросткам постоянно показывать, как добры, умны, симпатичны наркоман, гомосексуалист и проститутка, они наверняка воспримут сказанное как установку, захотят ими быть.

Я никогда не разрешал проводить гей-парады в Москве. Я против того, чтобы секс-меньшинства, агрессивные в своем желании втянуть как можно большее количество людей в аномальные сексуальные отношения, имели возможность вовлечь молодую или неустойчивую часть народа в свои ряды. За эти взгляды и запрет гей-парадов я заслужил репутацию мэра, попирающего «права человека».

В 1992 году на Западе приняли закон, исключавший преследование за гомосексуализм. Суть закона такая: «Занимайтесь, пожалуйста, только не агитируйте». Аномалии с древних времен существовали в обществе. Их исключать нельзя, но афишировать преступно.

Во всем безобразии сыграло неприглядную роль телевидение. Мне могут сто раз повторять, что ТВ и кино — зеркало, повернутое к обществу, но я точно знаю другое: здесь, как и в реальной рыночной экономике, покупают то, что продают.

Психологи считают: у большинства людей мораль ориентирована не на сочувствие другому человеку, а на повсеместную социальную норму. В результате произошедшей в 80–90-е годы массовой ротации правящего слоя, так называемой элиты, в общественном сознании «поплыло» представление о норме, о нормальном образе жизни, о нормальном поведении. Не собираюсь приукрашивать старый советский истеблишмент, но новая элита в своем абсолютном большинстве даже не понимает, что обязана задавать обществу ориентиры, предлагать норму. Мало того: нынешний правящий слой очень часто сам выступает образчиком аномалий и даже обыкновенной дикости.

В результате из всех искусств для нас важнейшим стало блатное, криминальное. Культура блатного мира обильно представлена на государственном телевидении и главных сценах страны. «Зона» подчинила своему влиянию буквально все страны, подчинила своему влиянию буквально всех.

На телевидении можно было услышать и прочитать в рупоре перестройки «Огоньке» рассуждения о том, что Россия слишком велика, чтобы в ней хорошо жить. Мол, велика Федора, да дура. Нам не нужна громадная территория, не стоит гордиться, что Россия самая большая страна в мире. Ей не требуются миллионы квадратных километров земли, достаточно 500 тысяч, чтобы процветать, как страны Европы…

С тех пор прошло четверть века, но и сегодня поют устаревшие песни ненавистники России. Нина Хрущева, правнучка Никиты Сергеевича Хрущева, названная в честь его жены Нины Петровны, живет в США, считает себя «гражданкой мира», и вот ее недавнее высказывание:

«После Олимпиады в Сочи олигархам надоел Путин, и они его убирают… Большая часть населения поддерживает перемены, и новые реформаторы заново начинают трансформацию России к демократии. Их первая задача уменьшить размер страны. И при этом получить прибыль для России. В конце концов, ни одна страна не может модернизироваться, если у нее такие гигантские размеры и нет стратегии по развитию и улучшению территорий. Продажа Калининграда Германии, Курильских островов Японии».

Вернуть Японии Курильские, придя к власти, и прослыть миротворцем хотел было Борис Ельцин, чему воспротивились военные и спецслужбы.

Президент Путин во время поездки по странам Юго-

Восточной Азии неожиданно позвонил мне и предложил возглавить с российской стороны Совет мудрецов Японии и России. «Приму ваше лестное предложение с благодарностью, — ответил я, — но при условии, что мы ни при каких обстоятельствах не будем передавать Курильские острова». На что Путин ответил: «Это даже не обсуждается!»

Закончу эту главу семейной историей, случившейся на моих глазах, когда наши девочки были маленькими. Поехали мы всей семьей отдыхать в Белоруссию, в Беловежскую Пущу. Оказались в Вискулях — там, где подписывались Беловежские соглашения. И вот однажды, когда мы гуляли всей семьей, я ушел немного вперед. А Оля, моя младшая дочь, идет вместе с мамой и спрашивает:

— Мама, а почему папа никогда не ходит вон по той дорожке и к тому домику не подходит?

— Нехороший это домик, — отвечает мама. — Вот папа его и не любит.

Но Ольга не отстает, она дотошная. Мне потом Елена рассказывала, что дочь все переспрашивает, «почему нехороший», «почему папа не любит»?

Тогда жена остановилась и объясняет ей:

— Понимаешь, Оля, была у нас большая страна. И было в ней много всего разного. Очень большая и очень разная. В ней жило очень много людей. Было много республик. Разговаривали на разных языках. На одном конце страны могла быть зима, а на другом уже лето. Где-то день, а где-то уже ночь. Но страна у всех была общая. Все друг друга понимали, потому что очень давно вместе жили. А вместе стали жить, чтобы помогать друг другу, чтобы всем лучше было.

Дочь молчит, голову наклонила, слушает.

— Такая вот была страна, — продолжает Елена. — Большая и сильная, которую все уважали. Называлась Советский Союз. И у этой страны был один президент — самый важный человек. Он страной руководил, и для этого у него была власть. Он решал, что и как нужно сделать. Люди его слушали.

— И что же случилось? — переспрашивает Оля, оборачиваясь на «нехороший домик». Потому что не может пока понять, как же так получилось, что вот на этом самом месте что-то с этой большой страной и произошло.

— А случилось, — продолжает мама, — то, что нашлись три дяди, которые тоже захотели, чтобы у них была власть. Чтобы они руководили и решали, что нужно делать. И чтобы слушались их, а не президента большой страны. И вот в этом самом «нехорошем домике» они и написали такую бумагу, чтобы большой страны не

было, а вместо нее возникло несколько стран помельче, в которых эти дяди были бы самыми важными и главными.

Тут уж я вижу, что Оля с мамой чуть отстали, остановились. Оборачиваюсь и наблюдаю, что Елена что-то дочке объясняет. Потом обе замолчали, а Оля стоит и по сторонам как-то задумчиво смотрит. Вдруг, смотрю, вроде даже как-то нахмурилась. И бежит. Но не ко мне, а старшую сестру Алену увидела. А та по дорожке идет, как раз к тому «домику». И вот проносится младшая моя мимо меня, бежит к Аленке и кричит: «Не ходи туда, там три болвана страну развалили!»

Да, устами младенца…

Глава седьмая
Обвальная приватизация

Знайте: дорога к свободе — она не бывает короткой.

Множество граждан в войне той страна потеряла.

Нет тех двухсот городов, что вассалами нашими были.

Деньги казны с олигархами вместе уплыли.

……..

Скуден бюджет, тяжелы государства проблемы.

Я вам назвал только самые жгучие темы.

(«Сократ всегда Сократ»)

«Почему не хотите приватизироваться?»

У меня, когда я вернулся в свой кабинет на пятом этаже Тверской, спрашивали тогда, что нас ждет впереди после событий августа 1991 года.

Вот что ответил на подобные вопросы в моей стихотворной пьесе «Сократ всегда Сократ» главный полководец Афин в войне против олигархов:

Знайте: дорога к свободе — она не бывает короткой.
Множество граждан в войне той страна потеряла.
Нет тех двухсот городов, что вассалами нашими были.
Деньги казны с олигархами вместе уплыли.
Спарта давно уж мечтает от нас отделиться.
Дарий с Востока походом военным грозится.
Чтоб накормить афинян, почти все покупаем.
Деньги давно уж не те мы за экспорт олив получаем.
Скуден бюджет, тяжелы государства проблемы.
Я вам назвал только самые жгучие темы.
В общем и в целом назрели, друзья, перемены.

Оставив пост в союзном правительстве и вернувшись «на уровень города», я обрадовался двум обстоятельствам. Во-первых, предстояло работать не с Силаевым, а с Поповым, и я не сомневался, что с ним-то мы доведем начатое до конца. Во-вторых, по российской традиции именно столица должна выступать в авангарде структурной перестройки советского общества. Ведь победа над путчем создала лишь предпосылки для его изменения. Она ликвидировала власть КПСС. Но вся толща социализма как строя, основанного на государственной собственности, — осталась. И как его переделывать, не знал пока что никто.

Вот почему главным в нашей программе считался пункт о приватизации. Октябрьская революция отняла частную собственность и вручила ее государству. Теперь предстояло вернуть ее обратно.

Казалось бы, после августа никаких проблем с этим делом быть не должно. Необходимые законы как-никак приняты. На всех должностях — «демократы» или готовые к новациям представители старых хозяйственных структур. На любом

совещании по вопросам приватизации царит удивительное единодушие. А на практике — ничего. Ни одной заявки. Ни от магазина, ни от химчистки, ни от обувной мастерской.

Странная ситуация требовала терпения и выдержки. Собираю руководителей торговли: «Почему не хотите приватизироваться?» Ответ: «Хотим!» — «Так что же мешает-то?» Выясняется, ничего, кроме мелких, легко устранимых формальностей. Договариваемся. Расходимся. И опять — все по-прежнему.

Вызываю министра московской торговли Владимира Карнаухова: «Слушай, что тебе мешает? Ты ведь согласился с необходимостью приватизации? Ездил на Запад, видел, что частник работает эффективнее, если ему создать условия…» Ответ: «Видел. Знаю. Но город еще не готов. Нет фермеров. Нет оптовых рынков. Как я буду обеспечивать магазины? Пока они государственные, я хоть что-то туда завезу…»

Договариваемся срочно сделать оптовые рынки. Начинается работа. И тут же опять замирает. Не поймешь почему. Выяснилась ситуация, для «демократов» неожиданная. До сих пор они боролись на уровне программ, убеждений, лозунгов. Привыкли видеть противника в открытой борьбе за голоса избирателей. Теперь перед ними оказались совсем не идейные консерваторы, а простые советские люди: директор магазина, развращенный социализмом (ибо привык, подворовывая, получать больше, чем частник, и не надо ему этой чертовой собственности, ради которой придется вставать в три утра, искать свежий товар, привлекать покупателя); директор парикмахерской, в которой грязь и почему-то полно тараканов.

Все эти люди не были идеологическими противниками. Они, может быть, даже голосовали за «рынок». Теоретически никто из них не любил социализм. Но «вторая русская революция», справившись с властными структурами, уперлась теперь именно в них.

Попов попросил меня предупредить директоров магазинов, парикмахерских, прачечных, что если до 5 декабря 1991 года они не подадут заявок на приватизацию, то их предприятия (в соответствии с законом) будут выставлены на аукцион. Результат оказался таким, как и предполагалось: к 5 декабря мы получили восемь с половиной тысяч заявок. Разумеется, это была отнюдь не классическая приватизация. Хозяином тут становился не частник, а все тот же социалистический «трудовой коллектив». Стимулом, побуждающим выкупать предприятие, была не жажда победить в конкурентной борьбе, а страх потерять работу.

И тем не менее московское правительство решило поддержать в основном эту форму приватизации. Соображение

было тактическим: в ателье, мастерских, магазинах и других обслуживающих структурах Москвы работает ни много ни мало более миллиона человек. Угроза массовой безработицы при свободной аукционной продаже тут слишком реальна. Перспектива конфликта работников с новыми хозяевами — неизбежна. Кто был бы этим новым хозяином в наших условиях? Человек, который ухитрился нажить большие деньги при социализме. То есть, как правило, в обход закона. Может быть, по своим деловым качествам это именно тот хваткий менеджер, что нам нужен. Но при конфликтах с «трудовым коллективом» моральная сила была бы не на его стороне. Можно себе представить, сколько протестов, пикетирований, голодовок мы вызвали бы, избрав аукцион как тотальную форму приватизации. Сколько бы началось журналистских и судебных расследований, какая бы поднялась волна обвинений в адрес московского правительства. И как это затянуло бы весь процесс.

Вместе с тем, отдавая предприятие коллективу, мы закладывали механизм дальнейшей его эволюции. Пусть из нынешних совладельцев выкристаллизовываются новые частники. Пусть кто-то один, самый инициативный и предприимчивый, выкупает основные фонды у своих коллег. А если такого среди них не найдется — пусть сами ищут предпринимателя. Ведь в условиях конкуренции без него все равно не обойтись. Сколько можно прожить, сдавая половину торгового зала в аренду «комку»? Ну, еще год, ну, пять. А дольше бездеятельный коллектив просто не выживет. Дотировать его больше не захочет никто.

Так рассудило московское правительство, и Комитет по приватизации заработал полным ходом. Работу по поручению Попова возглавила Лариса Пияшева, известная своими радикальными взглядами на технологию выхода из социализма. Публицисты быстро нашли термин, обозначивший ее тактику, — «обвальная приватизация». Писали, что подобные методы слишком напоминают коллективизацию 30-х годов, что Москва загоняет людей в частную собственность, как Сталин когда-то в колхозы. Для таких обвинений появились все основания.

Я несколько раз выступал с критикой методов Пияшевой. Предлагал работать с людьми более тактично, объяснять им будущие выгоды приватизации, а не пугать силовыми приемами. Ведь многие из них, выкупая предприятие, неизбежно идут на временные трудности и потери в доходах. А это болезненно при нынешнем росте цен. Им следует помогать, а не просто давить, угрожая продажей с молотка. Наша цель — повышение культуры обслуживания, а не деморализация работников.

Наши споры вылились на страницы прессы, на экраны телевидения. Обсуждалась разница между «ускоренным» и «обвальным» вариантами программы приватизации. В конце концов приняли первый.

— Где же здесь революция?! — воскликнул немолодой джентльмен, когда я увлекся рассказом о всех этих необычных делах. В тот день его попросили сопровождать меня по Лондону. Мы сидели в каком-то знаменитом пабе, который он любезно предложил показать. И вдруг оттуда, с далекого острова, я увидел всю мелкость решаемых мною проблем.

Мой собеседник никогда не видел нечастного паба. Он знал о проблемах приватизации, даже присутствовал на парламентских прениях. Но там, в Англии, дело шло о передаче в частные руки масштабных объектов — телеканала, военного завода, авиалинии. Представить себе проблему приватизации, например, парикмахерской он вообще не мог. В мире, где он жил, она всегда являлась частной.

А потому он был убежден, что наша «революция» — никакая не революция, а лишь медленное (чересчур медленное!) возвращение к нормальному порядку вещей.

Он просто не мог себе представить, что за 70 лет на территории СССР возникла другая цивилизация. Что сдвиги, которые произошли, затронули не только уровень волевых и рациональных решений, а спустились к инстинктам и социальным навыкам, сформировали менталитет уже третьего поколения. Так что теперь возвращение в «нормальную цивилизацию» означает выход из другой, ненормальной. Где не закажешь хорошей гостиницы. Не снимешь приличного офиса. Не получишь простой информации. Не дозвонишься вовремя. Не найдешь правовой защиты, если тебя подведут.

А это значит, что, приглашая иностранцев вкладывать деньги в наш город, муниципальная власть постоянно сталкивается не столько с тактическими, сколько с цивилизационными трудностями. Бизнесмен приезжает в чужую страну, но скоро обнаруживает, что его пригласили в другую галактику. Он не может понять, что в «советской цивилизации» выросли люди, для которых чувство священного не начинается с собственности, не кончается ею. Он не может признать, что возможна такая цивилизация, где нет ничего гарантированного — ни законов, определяющих статус вложений, ни норм, регулирующих разрешение конфликтов. Ни способов страхования инвестиций. Ни этики соблюдения договора. Ни святости «правил игры».

Приезжая сюда, бизнесмен готов ко многому. Но только, естественно, не к тому, что окажется в ситуации

обескураживающей чехарды нормативных решений. Он просто не в состоянии вообразить, сколько бы ни напрягался, что попал в страну, где парламент и правительство, принимая нормативные акты, меньше всего думают о человеке, который захочет ими пользоваться, о его деловом настроении. Потому что сформировались в обществе, где человек как творец социальной жизни вообще не предполагался.

В этих условиях только личность еще хоть как-то компенсирует пороки структуры. Авторитет Попова делал то, что должна была бы сделать здоровая система законов и норм. В его лице деловые люди находили человека твердой идеи. После разговора с ним будничная деятельность по зарабатыванию денег превращалась для них в священное дело служения прогрессу и порядку на земле. Он воскрешал идеалы, отчасти забытые в развитых странах, — идеи великих мыслителей эпохи первоначального накопления, воздух которой они ощущают сегодня у нас.

И все-таки первоочередной в программе мэра Гавриила Попова оказалась идея приватизации жилья. На ней особенно настаивал. Он объяснял, что пока советский человек не владеет ничем, от него нельзя ждать ни трудовой, ни тем более деловой активности.

Коммунисты преуспели во многом. Но главное, что они сделали — вытравили из людей естественное стремление к приумножению собственности, достоинство хозяйского обладания, заботливость о том, что следует оберегать, чтобы передать по наследству. Они сделали то, на что не решались даже самые рьяные идеологи Средневековья, извлекавшие социальные идеи из евангельских притч. Тем самым они хотели создать «нового человека» — но этот человек оказался безынициативным и безответственным, привыкшим не зарабатывать, а получать подачки от государства. Пока мы не вернем ему исконное чувство собственника, мы не можем ждать от него понимания наших задач.

Так, или примерно так, разворачивалась аргументация московской мэрии и правительства города, стремившихся убедить депутатов скорее принять закон о приватизации жилья. Москвичи живут в государственных и кооперативных квартирах. Незамедлительно переоформить их в собственность — значит уже изменить психологию этих людей.

Моссовет в основном согласился. Возражений почти не прозвучало.

Но сразу же начались разногласия в отношении приватизационных законов и процедур. Почему один москвич

получит большую квартиру, другой — маленькую? Этот в центре — тот на окраине? Кто-то в хорошем доме, а кто-то в плохом? Для таких вопросов находились все основания. За семьдесят лет советской власти многие партийные и государственные чиновники — те самые, что довели страну до полного разорения, — переселились в Москву, получив большие квартиры в центре. А «простые» москвичи отселялись в далекие районы, в плохие малогабаритные квартиры. Где же тут справедливость?

Обсуждениям не виделось конца. Собирались бесчисленные депутатские совещания. Придумывались громоздкие методики пересчета. Предлагалась доплата за «лишнюю» площадь, за «комфорт», за «район», за… не помню что. Чем дольше длились эти споры, тем яснее становилось, что мы теряем драгоценное время. Процесс приватизации грозил затянуться на несколько лет.

Тут мэр проявил такую твердость, какой даже я от него не ожидал. Он пересилил московский парламент. Отверг все хитроумные методики доплат. Настоял на простейшем решении: «Кто где живет, тот тем владеет. И нечего тут усложнять».

Правда, парламентом дело не кончилось: следующей стеной на пути мэра встал аппарат городского правительства. Чиновники просто не могли себе представить, как осуществлять передачу квартир в собственность без сложной процедуры оформления. Пусть, говорили они, каждый москвич вначале подаст «заявление». Потом получит согласие технической, пожарной, санитарной и прочих служб. Потом пройдет специальную комиссию. Потом нотариальное оформление. Потом…

Мэр и это отверг категорически, настояв на простейшем варианте: заявление домоуправу и месяц срока. «Как, без комиссии? — спрашивали служащие мэрии. — Без нотариуса, без технической инспекции?» Да, объяснял Попов, без того, и другого, и третьего. Только быстрее! Если мы не создадим в обществе мощный слой собственников, всякая основа для преобразований будет потеряна. Времени на раскачку нет.

«Шоковая терапия»

Борису Ельцину на I Съезде народных депутатов РСФСР в первом туре голосования недоставало всего четырех голосов, чтобы возглавить Верховный Совет республики. Добыл их ему Михаил Бочаров, считавшийся в те дни «символом перестройки», зачинатель арендного движения в стране. Ему, директору подмосковного комбината строительных материалов, удалось первому взять в аренду у государства свое предприятие и, умело управляя, получать прибыль и платить налогов больше, чем прежде. Его примеру последовала по всей стране тысяча убыточных заводов, комбинатов, образовавших успешный концерн, где было занято миллион рабочих. До Москвы много лет он жил в Норильске, руководил магистральными газопроводами, «Норильскгазпромом» и Всесоюзным институтом газовой промышленности.

Михаила Бочарова избирали народным депутатом СССР и РСФСР. В Верховном Совете СССР он являлся секретарем Комитета по архитектуре и строительству и по роду деятельности тесно общался с председателем Госстроя СССР Борисом Ельциным. В узком кругу тот обещал соратнику должность премьера.

В первом туре голосования за Ельцина подал голос 531 депутат. Для избрания не хватало всего 4 голоса. В номере гостиницы «Россия», сняв нательный крест, Михаил Бочаров поклялся на нем перед депутатами Чечено-Ингушской Республики, что в случае избрания Борис Николаевич примет долгожданный Закон о репрессированных народах. Во втором туре недостающие голоса Ельцин получил и в мае 1991 года сделал еще один шаг к высшей власти.

После августа 1991 года Борис Ельцин столкнулся с проблемой, аналогичной той, что испытал Гавриил Попов после избрания председателем Моссовета. Ему понадобились люди, способные не только управлять народным хозяйством, но и проводить ожидаемые народом реформы.

Президенту СССР Михаилу Горбачеву кандидатура «директора кирпичного завода» на роль главы правительства РСФСР не понравилась, и он убедил Ельцина предложить депутатам, а подавляющее большинство из них являлись коммунистами, для голосования кандидатуру Ивана Силаева, члена ЦК КПСС, заместителя председателя Совета Министров СССР по машиностроению, бывшего министра авиационной и приборостроительной промышленности СССР. Силаев победил в

мае на выборах главы правительства и работал премьером России до мятежа ГКЧП. А в сентябре ушел в отставку и руководил экономикой на пространстве распадающегося Советского Союза.

В ту самую ночь августа 1991 года, когда мы ждали штурма Верховного Совета, новоявленный Государственный секретарь РСФСР Геннадий Бурбулис, правая рука президента Ельцина, земляк с Урала, недавний преподаватель диалектического материализма и марксистско-ленинской философии, встретился с одним из защитников Белого дома Егором Гайдаром. У пришедшего к власти Ельцина и его окружения не имелось программы выхода из экономического кризиса. Из всего, что предлагали экономисты, ему пришлась по душе та радикальная программа, которую предложил Егор Гайдар со своей командой. Пребывая после ГКЧП президентом и главой правительства России, Ельцин поручил Гайдару фактически возглавить кабинет.

Чем прельстила Ельцина программа никогда не занимавшего постов ни в правительстве СССР, ни в ЦК партии доктора экономических наук, редактора журнала «Коммунист» и газеты «Правда»?

Мэр Москвы Гавриил Попов, декан экономического факультета МГУ, хорошо помнил студента Егора Гайдара. Он его принимал в Московский университет на отделение зарубежной экономики, где учили основательно испанский язык и экономику Чили, где к власти пришел диктатор генерал Пиночет. Экономисты США рекомендовали ему лечить больную экономику «шоковой терапией», сопровождаемой насилием и обнищанием народа. Ее мог осуществить только стоящий у власти силовик. Как рассказывал мэр Москвы, «Гайдара озарило действительно по-своему гениальное решение: заменить «силу» популярностью Ельцина». Этим и объясняется их союз, длившийся два с лишним года.

Гайдар — последователь американского экономиста Милтона Фридмана, апологета всесилия рынка. Он считал, что рынок сам будет регулировать все, а экономистам надо заниматься финансами, деньгами и нужно отказаться от участия в реальной экономике. Гайдар внушил Ельцину эту модель. Американцы ее реализовали во многих странах, первой оказалась Чили, там экономикой завладели иностранцы. Докатилась «шоковая терапия» до Польши и до нас. Сами США не приняли «шоковую терапию», Китай также не принял эту концепцию.

С членами правительства Москвы, ведавшими экономикой и финансами, я попытался воздействовать на Гайдара. Он нас принял, и я ему начал говорить о двух вещах. До него в стране все планировалось из центра. Годовой бюджет Москвы равнялся 4

миллиардам рублей, Москва зарабатывала больше, чем получала. Что произошло? Первым делом Гайдар обнулил бюджет, который выделял городу Госплан СССР. Москва осталась без средств на социальные нужды, строительство школ, детских садов, больниц. Вся эта работа также приостановилась, она шла на бюджетные деньги. Что услышали мы в ответ:

— Не возмущайтесь, это сделано осмысленно, так будет и дальше, вы не будете получать деньги из государственного бюджета.

Я ответил, что его правительство ведет дикую антисоциальную политику, обнулив счета на сберкнижках, урезав пенсии:

— Вы своей политикой довели людей до голодной смерти. У нас в городе появились такие случаи.

Что услышал в ответ?

— Юрий Михайлович, что вы меня этим пугаете, мы осуществляем революционные преобразования, и в их рамках могут происходить случаи, о которых вы упомянули.

— Вы так легко об этом говорите. У нас в одном Зеленограде, как установили врачи, умерло от недоедания 28 человек. Умирают пенсионеры. А что, если бы среди них оказались ваши родственники?

— Я не принимаю ваших доводов, поскольку они в интеллектуальном плане недопустимы…

— Вы не оставили нам время, чтобы освоить принципы перехода к рынку.

— Не учите нас!

— Я пришел, чтобы рассказать о ситуации в Москве, и ваши ответы меня и москвичей не удовлетворили, ваша философия неприемлема. И вам объявляю, что мы враги и я буду с вами бороться.

— Это ваше право, вы ничего не сможете, мы представляем государственную власть, нас поддерживает президент.

Мы в Москве проводили приватизацию, но принцип реализовали другой — продавай то, что не нужно городу, за деньги по реальной цене. Продавали магазины, овощные базы, мелкие предприятия, шившие валенки, выпускавшие нитки, разные ремонтные мастерские. В самые трудные годы приватизация позволяла мне решать проблемы социальные, она давала не меньше 15 процентов бюджета, годового потенциала города, и не вызвала никаких негативных социальных процессов — тех, что мы видели по стране.

Обвальная приватизация

Отношения мои с Борисом Николаевичем после провала ГКЧП сложились теплые. Это помогло противостоять его окружению, когда началась грабительская «обвальная» приватизация и «шоковая терапия». Государственные предприятия в спешке сбывали за бесценок и убеждали народ, что каждый проданный завод — это гвоздь в крышку гроба коммунизма.

А я считал, забивали гвозди в гроб России. Коммунизм в нашей стране — не только «светлое будущее», но и бесплатное образование, медицинская помощь, детские сады и ясли, квартиры. После бездарно проведенных рыночных реформ народ лишили вкладов, пенсий, работы и зарплат. У меня началось открытое противостояние с руководителем Комитета по управлению государственным имуществом Анатолием Чубайсом. Чтобы прекратить распрю между нами, президент пригласил нас обоих, выслушав каждого, и заключил: «И вы, Чубайс, не лезьте в Москву. Вам что, России мало? У меня есть кому Москвой заниматься».

Своим указом он ввел в Москве «особый порядок приватизации». Таким образом, пятая часть акций, проданных компаниям, резервировалась за мэрией Москвы, а свыше половины денег за приватизацию любого московского предприятия поступало в полное распоряжение города.

Мы получили право выбирать варианты приватизации, подыскивать инвесторов, ставить свои условия, не позволяли разрывать технологические связи, что предотвратило развал Комплекса строительства. В результате получили в одном городе средств больше, чем реформаторы со всей России.

Благодаря указу мы сохранили в строительстве миллион рабочих рук и начали, как в Советском Союзе, сооружать каждый год миллионы квадратных метров жилой площади. Взялись тогда и за невиданные прежде «Большие проекты», о чем рассказ — впереди.

На глазах у всех произошла у меня стычка с Чубайсом во Дворце съездов в Кремле, где прошло важное совещание по приватизации. В зале на шесть тысяч мест на сцене заседал президиум, вел совещание Егор Строев, бывший секретарь ЦК КПСС и член Политбюро, все выглядело, как в недавнем прошлом на съездах партии.

Я выступил с сообщением о приватизации в Москве, серьезно его аргументировал. И заявил, что принципы московской

приватизации радикально отличаются от того, что реализовал в стране господин Чубайс. Они заключаются главным образом в том, что мы собственность города продаем по рыночной цене, обязательно по конкурсу, и она, получив надлежащего и заинтересованного хозяина, продолжала работать. А Чубайс проводил приватизацию, обращая внимание только на темпы, продавая объекты за смешные деньги и получая не хозяев, а перекупщиков, которые их покупали не для работы, а для перепродажи. Все это приводило к остановке предприятий, безработице, криминалу и в итоге к развалу промышленного потенциала страны.

А с сельской приватизацией, приватизацией земли, Чубайс сделал не менее, а более разрушительный шаг, передав сельхозземли бывшим колхозникам, развалив машинно-тракторные станции (МТС). В итоге крестьянин, получив эти гектары, оказался не в состоянии их обработать вручную. Таким образом в России $^2/_3$ пахотных земель сразу оказались вне использования.

Все слушали очень внимательно. В конце доклада заключил: «По результатам сделанного анализа нужно эту приватизацию заканчивать. Произошло ужасное в стране. Мы должны сами себе сказать: «Станцию «Чубайс» проехали!» В ответ — гром аплодисментов.

После меня выступает Чубайс со своими доводами и в конце доклада обращается к залу: «Вот тут мэр Москвы заявил, что страна станцию «Чубайс» проехала. Это пустопорожние мечты. Наш поезд без остановки движется вперед, в будущее». Ему в ответ, как мне, — гром аплодисментов. Потому что за спиной председателя Госкомимущества стояли президент и премьер, команда реформаторов и нанятые на нашу голову западные эксперты, посулившие России светлое будущее капитализма.

Спустя десять лет после ускоренной распродажи промышленности Чубайс признался американскому журналу, что обвальной приватизацией решал задачу не экономическую, а политическую: «Что такое приватизация для нормального западного профессора, для какого-нибудь Джеффри Сакса, который докатился до того, что надо отменить приватизацию в России и начать все сначала. Для него, в соответствии с западными учебниками, это классический экономический процесс, в ходе которого оптимизируются затраты на то, чтобы в максимальной степени эффективно разместить активы, переданные государством в частные руки. А мы знали, что каждый проданный завод — это гвоздь в крышку гроба коммунизма».

Помянутый Чубайсом Джеффри Сакс не только западный профессор, он три года руководил группой иностранных экономических советников, живших в Москве, и видел все своими глазами.

— Главное, что подвело нас, — признался Джеффри Сакс, — это колоссальный разрыв между риторикой реформаторов и их реальными действиями. И мне кажется, российское руководство превзошло самые фантастические представления марксистов о капитализме. Они сочли, что дело государства — служить узкому кругу капиталистов, перекачивая в их карманы как можно больше денег, и поскорее. Это не «шоковая терапия». Это злостная, предумышленная и хорошо продуманная акция, имеющая своей целью широкомасштабное перераспределение богатств в интересах узкого круга людей».

После Чубайса, пошедшего на повышение в правительство, всего два месяца продержался в кресле председателя Госкомимущества Владимир Полеванов, отнявший у американцев пропуска в здание. Под их влиянием крупнейшие предприятия военно-промышленного комплекса — ВПК — скупали иностранцы за бесценок. Секретные заводы и конструкторские бюро вышли из-под контроля государства. Один из иностранцев купил треть акций Московского электродного завода и НИИ «Графит», создававших графитовое покрытие самолетов-невидимок, и заблокировал заказ военно-космических сил.

Джеффри Сакс считает: приватизацию нужно отменить и начать все сначала. Он не единственный на Западе, кто думает так. На меня произвела глубокое впечатление книга канадской писательницы Наоми Клейн «Шоковая терапия: расцвет капитализма катастроф». Я хотел ее пригласить в Москву. Исследуя деяния экономистов чикагской школы, последователей Милтона Фридмана, а к ним относятся Егор Гайдар и Анатолий Чубайс, она доказывает: «шоковая терапия» приводит к появлению антинародных экономик и видит сходство между состоянием шока при пытках ЦРУ и «шоковой терапией», испытанной в развивающихся экономиках, таких как Россия.

Когда президенту наговорили, что Лужков мешает проводить приватизацию в государстве, Ельцин вызвал меня в Кремль, где в его кабинете находился Чубайс. Войдя, как обычно, я протянул руку для приветствия. Она повисла в воздухе. Своей руки Ельцин не протянул. Эта постановка произошла по инициативе Чубайса, он же пригласил телекамеры, чтобы показать нашу размолвку в средствах массовой информации. Вечером по всем федеральным каналам миллионы людей увидели, что президент России не подал руки мэру Москвы.

В этой беседе с раздраженным президентом я привел ему пример с приватизацией ЗИЛа с десятью филиалами по всей стране с 20 тысячами рабочих всего за 4 миллиона долларов, которые заплатила мелкая фирма «Микродин». Конечно, она не смогла справиться со сложнейшим производством и остановила завод для последующей перепродажи. Ельцин знал этот завод, бывал на нем и был потрясен моим рассказом.

За ним последовал грозный взгляд и вопрос: «Анатолий Борисович! Это правда?!»

Чубайс молчал.

«Правда, я никогда не вру президенту», — сказал я.

Ельцин в растерянности и раздражении через несколько секунд, в которые он искал решение, наконец произнес: «Юрий Михайлович, я вам разрешаю проводить приватизацию в Москве по вашим принципам, но требую, чтобы вы не мешали Чубайсу выполнять свою работу в России. Вы согласны?»

«Как мэр Москвы я согласен, — был мой ответ, — а как гражданин России — нет. Чубайс своей приватизацией развалит промышленность страны».

На это мы услышали слова Ельцина: «Я сказал, что сказал. До свидания».

Придуманные Чубайсом ваучеры стоимостью в 10 тысяч рублей, за которые обещал каждому «две «Волги», обернулись для неимущих двумя бутылками водки, пустыми бумажками. И появлением олигархов, миллиардеров, ставших обладателями несметных богатств.

Придя в РАО ЕЭС, Чубайс довел электрохозяйство до небывалых происшествий. У нас в Москве случилась авария на подстанции в Чагино. Тогда остановились поезда метро, трамваи, троллейбусы, лифты в многоэтажных домах, потухли экраны телевизоров и мониторы компьютеров, погас свет в жилых домах…

Самая грандиозная катастрофа в истории гидроэнергетики унесла жизнь 75 человек на Саяно-Шушенской гидростанции после ее приватизации и ликвидации Единой энергетической системы России. Безумной приватизацией Чубайс экономику страны развалил, сельское хозяйство привел в упадок.

Анатолий Чубайс — умный, талантливый разрушитель страны, всего, что ему дает власть для обеспечения нормальной деятельности.

Есть нечто общее в наших биографиях. Чубайс вошел во власть весной 1990 года после победы демократов на выборах. Тогда город возглавил профессор юридического факультета университета Анатолий Собчак, избранный председателем

Ленсовета и мэром Ленинграда. При нем Чубайс стал заместителем председателя исполкома и главным экономическим советником.

Той же весной после победы демократов в Москве меня пригласил в правительство профессор экономического факультета университета Гавриил Попов, избранный председателем Моссовета. Меня избрали председателем Мосгорисполкома.

Мы шли одновременно к одной цели, но разными дорогами и к разным результатам. Чубайс, не имея опыта в организации производства, не мог не стать монетаристом. Чубайс — радикал, а я — практик. Его мышление полярно моему, он то закрывал крышку гроба, то забивал в нее последние гвозди. Все у него в жизни так: последний удар по кому-то, по чему-то. Я приверженец теории движения по этапам, по шагам, а не революционным скачкам. Это абсолютно разные вещи. У Чубайса большевистский подход: до основания разрушить, а затем… И вот он старался до основания развалить старую систему, чтобы на ее обломках построить новое общество — рыночное. А я считал, что преобразование централизованной, монопольной экономики в рыночную требовалось осуществлять поэтапно, оценивая каждый шаг. Как это сделано в Китае.

Мы же все разрушили. Но не сумели на развалинах построить новую промышленность, новую экономику, новое сельское хозяйство. Прошло уже немало лет, но плоды этого разрушения страна видит до сих пор.

Приватизация и ваучеризация — самые крупные аферы минувшего века.

Мой друг Святослав Федоров

Раздумывая над тем, кому возглавить правительство России, Борису Ельцину пришла идея — пригласить на эту роль Святослава Федорова, всемирно известного офтальмолога. Знал он его и с другой стороны — как замечательного руководителя, сумевшего при социализме основать и построить лучшую в мире клинику микрохирургии глаза, создать для сотрудников идеальные условия труда и быта, платить достойную зарплату. Подобное Федоров мог совершить в масштабе всей России.

Но озвучить с трибуны съезда народных депутатов его фамилию перед выборами председателя Совета Министров РСФСР Ельцин не смог, потому что Федоров от такой высокой чести решительно отказался. Не захотел уходить из профессии, отложить в сторону скальпель, не видеть каждый рабочий день, как слепые несчастные люди становились счастливыми, увидев людей, небо и солнце.

По советской Москве Федоров ездил, как мало кто себе тогда позволял, за рулем «Мерседеса». По слухам, его подарил в знак благодарности герцог Люксембургский после удачной операции. На самом деле машину презентовала Ассоциация офтальмологов Нью-Йорка, признав русского врача лучшим в мире окулистом XIX — XX веков.

С юности Святослав мечтал летать, поступил в авиационное училище. Но попал под трамвай, пришлось после операции расстаться с мечтой, поступить в медицинский институт. Нашел себя в микрохирургии глаза.

По виду не скажешь, что пред тобой инвалид с протезом. В его кабинете на полу лежали две двухпудовые гири. Не для интерьера. На одной руке мог делать гимнастический «угол». На верхний этаж поднимался пешком.

На стене кабинета висел «Осенний пейзаж» не великого художника, а великого окулиста Филатова, подаренный племянником корифея в знак восхищения талантом врача.

От Святослава я узнал, что известность пришла к нему в Чебоксарах, где он впервые в мире инкрустировал, вживил искусственный хрусталик в глаз девочки, пораженный катарактой. Никто прежде это сделать не мог. Та девочка давно выросла и назвала первенца именем Святослав в честь спасителя.

Федорову пришлось доказывать не один год, что такие операции не только возможны, но и необходимы. Он изобрел линзу Федорова — Захаровой, один из лучших жестких искусственных хрусталиков в мире.

Если бы Святослава избрали премьером, это было бы благо для России. Безусловно, Федоров всецело не погружался в промышленное производство и сельское хозяйство, хотя его тянуло к ним. В технологию лечения глазных болезней он ввел мощное аппаратурное оформление, совершенное тонкое научно-технологическое исполнение. В его клинике хирурги имели под рукой лучшие в мире инструменты.

Как директор Федоров умел хорошо просчитывать свои дела и организовал процветающее хозяйство, простиравшееся от московского Дегунино, где находится его институт, по всей России и за границей. Филиалы института открылись в Италии, Германии, Испании, Объединенных Арабских Эмиратах, одиннадцати государствах.

Его институт в СССР получил право открыть валютный счет в банке, Федоров мог принимать зарубежных пациентов, сам, без министерства, устанавливать штат и зарплату сотрудников. Операционные оборудовал на борту корабля «Петр Первый», плававшего по морям и океанам, и на борту самолета, летавшего по всему миру. Во всем он опережал свое время.

Не переставая оперировать, успешно занимался коммерческой деятельностью, сельским хозяйством, коннозаводством. Хозяйство занимало 900 гектаров. Федоров любил лошадей. Создал конноспортивный комплекс в Славино на берегу водохранилища. Там построил каменный дом и жил в нем. Каждый сотрудник при помощи института мог при желании переехать из городской квартиры на природу в коттедж.

Святослав творчески мыслил и как премьер никогда не играл бы в монетаризм, не стал бы зарабатывать на курсе акций, занимался бы внедрением тех схем, которые связаны с экономикой. Федоров стоял на реальной почве по сравнению с теми, кого мы видели в Белом доме, он привел бы Россию к расцвету, как свою клинику.

Святослав — очень интересный, душевный человек, настоящий друг. У меня в кабинете висит большой его портрет, настенный календарь с его фотографией. У меня культ Федорова. Мы дружили семьями, я потерял большого друга, когда случилась авиакатастрофа, и попросил Илью Резника написать после трагедии стихи. Они постоянно перед моими глазами, рядом с портретом.

Вьюга снежная захороводила.
И сковал даль речную мороз.
Береги своих гениев, Родина,

От нежданных и гибельных гроз.

Береги их глаза, воспаленные
От безумных, бессонных ночей,
И сердца их одухотворенные
Благодарственным словом согрей.

Одари их свободой и радостью.
Охрани на дорогах судьбы
От завистливых взоров бездарностей,
От наветной глухой ворожбы.

На святое служение призванных
Защити от отравленных стрел.
Силы новые дай Богом избранным
Для великих и праведных дел.

Окружи их заботой незримою,
Материнской любовью любя,
И наполни их души ранимые
Бесконечной верой в тебя.

Солнце встало.
И зреет смородина,
И сады жарким цветом цветут.
Береги своих гениев, Родина,
И они твою честь сберегут.

Мы часто встречались, катались верхом на лошадях, много времени проводили рядом.

Святослав с детства мечтал летать и погиб за штурвалом вертолета как летчик.

«Юрий Михайлович, вы же не хотите стать премьером?»

Разрушенный артиллерией Белый дом за несколько месяцев московские строители восстановили. На башню вместо часов водрузили двуглавого орла. Здание стало резиденцией Правительства Российской Федерации. И я хочу помянуть добрым тихим словом его председателя, незабвенного Виктора Степановича Черномырдина. Его избрал съезд народных депутатов, не пожелавший утвердить в этой должности Егора Гайдара, исполнявшего два года обязанности главы правительства.

Кандидатуру Виктора Степановича я первый предложил Ельцину. Как председатель Газпрома Черномырдин очень помог Москве: дал нам 10 миллионов долларов на закупку детского питания, в котором мы очень нуждались. Предложил его кандидатуру не как премьера, как человека, который может помочь стране долларами за счет экспорта газа.

В свою очередь Черномырдин попросил меня представить Ельцину, что я и сделал. Мы часто виделись тогда, я помнил желание Черномырдина и при встрече с Ельциным сказал ему: «Борис Николаевич, этот человек может помочь вам как руководителю государства ресурсами, он единственный, кто располагает, как глава Газпрома, валютой». Ельцин вскоре принял Черномырдина и назначил заместителем председателя Совета Министров, отвечавшим за топливно-энергетический комплекс.

Почему я не предложил Виктора Степановича премьером? У меня возникли с ним невысказанные противоречия. Я считал его монополистом, который, как представитель Газпрома, в системе своего мышления не может подняться до уровня организации настоящих мощных рыночных отношений в государстве без монополистов, где все законы были бы против засилия монополий, издавались бы в поддержку реального бизнеса.

Властолюбие у Ельцина перехлестывало через край. Функции премьера после ГКЧП он оставил за собой на полгода и единолично управлял страной. Он спрашивал у меня, не хочу ли я стать премьером. Предлагал в очень интересной форме. В разговоре со мной говорит: «Юрий Михайлович, ну, вы поработали в правительстве, временном Комитете, с Силаевым не сработались, оттуда ушли по своему желанию. Я дал согласие, чтобы вы вернулись в город. Вы же не хотите сейчас стать премьером?» Вопрос в такой форме влек за собой отрицательный

ответ. Я мог ему ответить: «Борис Николаевич, с вами я мог бы работать вместе».

Но поскольку он мне задал вопрос в такой форме — «Вы не хотите стать премьером?», — я ответил: «Не хочу».

С Виктором Степановичем отношения сложились очень хорошие. Хотя он сильно ревновал, видел, что Ельцин относился ко мне очень хорошо, и думал, что я стремлюсь занять его место.

У нас сложились не только деловые, но и дружеские связи. Он с женой Валентиной бывал в гостях у нас с Леной дома. Мы вместе отмечали разные праздники. Валентина Федоровна прекрасно танцевала. Виктор Степанович хорошо играл на гармошке.

Черномырдин не усложнял личные отношения, не интриговал, поражал простотой общения, доступностью. Но при всем при том Черномырдин ревновал меня, и я периодически видел проявления этого чувства.

Чтобы покончить с его ревностью, однажды пришел к нему и говорю: «Виктор Степанович, вот я вижу, что вы относитесь ко мне с определенным чувством ревности, давайте поговорим по душам, по-мужски, откровенно». Черномырдин не отказался от разговора, хотя он мог бы мне ответить: «Юрий Михайлович, о чем нам с тобой говорить, что обсуждать, мы в хороших отношениях». Но, видно, в его душе вываривалось беспокойство, и он согласился меня выслушать.

— Виктор Степанович, давай посмотрим, какие есть преимущества у тебя и какие у меня. Ты — премьер. Я — мэр.

Он, смотрю, удивился и готов слушать. «Ты можешь появиться в театре без охраны?» Отвечает — нет. Ты можешь поехать в какой-нибудь регион, не получив согласия президента? Говорит — нет. И наконец, скажи, пожалуйста, когда ты едешь куда-то за рубеж, ты можешь зайти в магазин, ресторан одетым в обычные джинсы, в рубашке без галстука, с кепкой на голове? Он на меня смотрит и признается — нет. А я все это могу делать без согласия, без всяких ограничений. Если мне нужно, могу поехать и поговорить с региональными руководителями, могу гулять по Москве, заходить в любой магазин и везде встречу дружелюбное отношение. Когда еду за границу, я там свободный человек. Проведу официальные встречи, а в остальное время предоставлен сам себе. Это часть жизни, личная свобода.

Есть вторая часть, очень важная. Скажи мне откровенно, что ты можешь решать как премьер? Да ничего. Если ты принимаешь решения, то они должны пройти через Администрацию президента и через Государственную думу. И они там тонут, и ты не можешь проявить никакой инициативы. Я в Москве принимаю

решения и вижу их результат. Ты хочешь получать результаты, а они размываются. В Москве все более концентрированно, может быть, не сразу, но могу проводить свою политику, а ты не можешь. Не можешь укоротить оптовиков, которые диктуют все и вся, получают деньги за счет производителей и за счет населения.

Вот в чем у нас разница. Поэтому говорю: Виктор Степанович, успокойся, не хочу я никогда в условиях, которые у нас сложились в стране, быть премьером и не хочу занимать твое место.

«Все бессмысленно. Пора уходить»

Где-то в начале Перестройки, когда я еще не знал Гавриила Попова, мне на глаза попалась его статья в журнале «Знание — сила». Речь шла об истории реформаторства в России. Это были профессиональные наблюдения экономиста. Но поражала какая-то лирическая нота в статье. Автор писал о людях, обрекших себя на борьбу с российской рутиной. Все они, как правило, плохо кончали. Становились жертвами непоследовательности верховной власти. Их использовали и выкидывали. Им не давали довести начатое до конца.

Я не мистик, но знаю, что человек может предчувствовать свою судьбу. Поэтому, когда ранним ноябрьским утром Попов пригласил меня, чтобы сказать: «Все бессмысленно. Пора уходить!» — я вспомнил о той его публикации.

И вправду, все шло «как по писаному».

Эмоциональный тон задавала пресса. Оказавшись в том промежутке, где нет цензуры, но еще не отработаны демократические формы судебной ответственности за клевету, печать наполнилась сплетнями и бездоказательными обвинениями. Журналист мог писать, что московские чиновники берут взятки, не приводя ни одного факта. Телекомментатор позволял себе бросить фразу «Столичное правительство — самое коррумпированное в мире», не выдвигая ни единого доказательства. Когда я, участвуя в передаче, спросил тут же, в открытом эфире: «У вас что, есть подтверждения?» — журналисту пришлось дважды извиниться, но уже за кадром.

Конечно, главными в травле выступали бывшие партийные газеты, однако вскоре к ним присоединилась демократическая пресса. Ведь городская власть — самая близкая и уязвимая. Просили у тебя здание для биржи, а ты не дал. Требовали льгот у города и не получили. Вот и повод для обиды. А как она выльется, не столь уж важно. В разговорах ли, что московские власти «далеки от простого народа», или в криках, что «продают Россию иностранцам». Была бы краска черной. Я толстокожий, меня эти вещи мало трогали. Попов оказался не в меру чувствительным к таким выпадам.

Другой причиной его разочарований была глухая оппозиция со стороны чиновников. Они просто не понимали, чего он от них хочет. Я уже приводил в качестве примера столкновения по поводу приватизации жилья. Теперь представьте себе, что подобное происходит на каждом шагу. Говоришь — обещают, отвернешься — все остается на том же месте. Надо иметь особые

бойцовские качества, чтобы этому противостоять.

Третий уровень противостояния — московский парламент. В основном прогрессивный, демократический, но никак не желавший отдавать мэру и правительству исполнительную власть. Во время путча мы все встали по одну сторону баррикад. На уровне программ не расходились. Но когда пятьсот человек собираются вместе, ощущая за собой миллионную массу столичных избирателей, им просто непонятно, почему надо заниматься лишь законами, налоговыми нормами да статьями бюджета, а все конкретные дела в городе кому-то отдать.

Наконец, расхождения мэра с российским парламентом. Там считали: Москва не имеет права вырываться вперед. Почему не идти в ногу со всеми? Зачем обгонять решения, принимаемые для всей России? Попов возражал, убеждал, доказывал. Многие этапы реформы в Москве, говорил он, уже пройдены. Мы можем двигаться дальше, быстрее. Мы накопим бесценный опыт, который в случае удачи можно будет распространить. В случае срыва он предостережет от неверных шагов.

Все впустую. Идея предоставления Москве особого статуса для проведения реформ не встречала понимания среди российских парламентариев. Наоборот, стало расти предубеждение, что «Москва капризничает», «слишком независима», «чересчур самостоятельна», «неправильно трактует законы».

Итак, Попов решил уходить и выступил с этим заявлением на заседании московского правительства. Говорил, волнуясь. Вид переутомленный. Нездоровый. Видно, что очень устал. Не знаю, ожидал ли он отпора со стороны нашего правительства, но, выступая один за другим, министры категорически возражали против его отставки. Говорили, что это малодушие. Что он изменяет делу, ради которого мы все объединились. Что его уход ослабит исполнительную власть. Подорвет курс реформ. Ударит по реформаторскому крылу в Моссовете.

Последним выступил я и говорил то же, только, может быть, более жестко, скорее всего, даже слишком. Сказал, что это абсолютно неправильное решение. Что он еще не предпринял всех тех шагов, после которых можно заявлять об отставке. Не дошел до президента. Если Ельцин откажет в поддержке московским реформам, тогда дело другое. Но тогда уйдем и мы все, здесь сидящие. Потому что работаем не ради министерских кресел.

В тот же вечер я позвонил Ельцину. Просил принять московское правительство. Сказал, что речь пойдет о нашей реакции на заявление мэра об отставке. Президент согласился. И

принял нас на следующий день. Слушал очень внимательно. Задавал вопросы. Сказал, что многое в нашей интерпретации ситуации было для него новым. Что его невключенность в московские проблемы оказалась результатом редких встреч. Что наши требования носят объективный, а не субъективный характер. Что он обещает решить все вопросы. И действительно, вскоре издал ряд указов, дававших Москве право на более быстрое — по отношению к другим регионам России — осуществление реформ.

Эта встреча стала реперной точкой, определившей весь ход будущих столичных преобразований.

Попов поначалу очень обрадовался. Сказал, что причины, заставлявшие его заявлять об отставке, отпали. Забрал назад заявление. Но червь сомнений, общая усталость, а главное, растущее несогласие с ходом российских реформ проделали, как вскоре выяснилось, свою черную работу.

Мы занялись очень интересной, казалось бы, для него деятельностью. По моей инициативе московское правительство в полном составе заявило о своей отставке. Настало время формировать новую систему исполнительной власти — «правительство реформ». Без старых бюрократических структур. Без громоздкого аппарата «управлений» и «подразделений». Без…

Но в самый разгар этой работы, когда казалось, мэр целиком поглощен ею, мы вдруг узнаем, что он встречался с президентом. Зачем? Просил разрешения уйти, а на освободившееся место утвердить кандидатуру вице-мэра Лужкова. Президент ответил согласием.

После всего вышеописанного это произошло так для меня неожиданно и произвело такое впечатление, что вечером, едва показавшись на пороге квартиры, я вызвал реплику ироничной Елены: «Никогда не думала, что увижу мужа в таком мэрском виде…»

Незабываемый городской голова Алексеев

Однажды накануне отставки, когда мэр в сотый раз объяснял, что должен уйти, а я в сто первый, что надо остаться, Попов тогда бросил фразу: «Но вы же помните, так случилось и в прошлом веке. После профессора Чичерина Москве понадобился «хозяйственник». Алексеев. Причем заметьте: Борис Николаевич (Чичерин, имею в виду) продержался городским головой лишь полтора года и мало что сумел сделать. А Николай Александрович — два полных срока. Сейчас Москве нужен именно такой человек».

Не знаю, схитрил ли профессор, желая увлечь меня игрой в исторические аналогии. Но уже на следующий день я нашел на своем столе пространный очерк современника об Алексееве, о котором я мало что ведал. А еще через месяц знал про московский стиль правления знаменитого городского головы все, что удалось разыскать.

И в своей книге хочу рассказать о нем, потому что его поступки повлияли на мои, когда я стал мэром и премьером правительства Москвы.

В конце 1881 года в Москву из Тамбовской губернии приезжает профессор Борис Николаевич Чичерин. Несколько лет он в тиши кабинета трудился над книгой «Собственность и государство» и теперь, ничего не подозревая, прибыл в Москву договариваться о публикации. Но какова же возникла общественная потребность в либеральном руководителе, если на следующий день москвичи предлагают профессору пост городского головы! Еще через неделю — официально выдвигают его кандидатуру.

Выборы назначаются на конец декабря. Мгновенно покупается земля с ветхим домиком (друзья дают деньги), чтобы выполнить условие об имущественном цензе. Спешно собирается Окружной суд, ушедший было на рождественские каникулы, для совершения купчей. И вот перед самым Новым годом двумя третями голосов известный ученый, государствовед избирается главой московской городской власти. Блистательное начало. Но каково продолжение? Осуществил ли профессор что-нибудь из задуманного?

Увы, одной из главных своих задач он считал наведение порядка в городских финансах. Однако ликвидация дефицита местного бюджета наталкивается на скрытое, но мощное сопротивление заинтересованных лиц. Он хочет наладить регулярные отчеты о деятельности управы, но аппарат таков, что

доклады приходится писать самому. Пробует организовать московский облигационный заем — однако и тут все вязнет в равнодушии купцов и беспомощности государственного банка. Начинает работы по переоценке городской недвижимости, но и этот вопрос остается для Москвы «вечным».

Короче, за какую бы проблему ни взялся уважаемый ученый, он всюду наталкивался на нечто необъяснимое. Он привык с университетской кафедры доказывать правоту своих концепций, в тиши библиотеки отрабатывать принципы передового социально-экономического устройства. Теперь он мог вроде бы осуществить задуманное, но любая попытка проваливалась, как в вату, а если что-то и получалось, то в таком виде, что лучше было не начинать.

Порочность российской управленческой ситуации — это видно при чтении мемуаров ученого — заключалась не в недостатке хороших идей и грамотных решений, а в отсутствии механизмов, которые делали бы любое решение осуществимым. На поверхности городской жизни спор шел между консерваторами, пресмыкавшимися перед имперской властью, и либералами, отстаивавшими права российских городов и граждан на собственное мнение. Но между этой «политикой» и жизнью пролегала как бы заколдованная зона, делавшая практически недееспособными как тех, так и других.

Именно в этом непроходимом бюрократическом пространстве решил действовать молодой купец, потомственный почетный гражданин Москвы Николай Алексеев. Его возмущала беспомощность властей. Он выдвинул свою кандидатуру против бездарного и угодливого купца Тарасова не потому, что причислял себя к другой партии, а потому, что вообще «ненавидел партийность» и «презирал общественную болтовню». Его современник писатель Амфитеатров, которому принадлежат эти слова, так изображает заседание московской думы под председательством Алексеева:

«Депутат: — Господа гласные! Слезы вдов и сирот…

Алексеев (*звонит в колокольчик*): — Пожалуйста, без меланхолии-с!

Депутат: — Город, как пеликан, питающий кровью детей своих…

Алексеев: — И без аллегории-с!

Депутат: — Но, г-н Голова, принципы городского самоуправления…

Алексеев: — И без конституциев-с… в особенности!»

Он был аполитичен. И, презирая «болтунов» из любого лагеря, противопоставлял им решительный практицизм,

построенный на единоличной ответственности. Он исповедовал деловую тактику, основанную на быстроте, натиске, импровизации в противовес позиционной борьбе группировок, вязнущей в постепенности, корректности и процедуре.

Характерен для стиля Алексеева эпизод в губернском земском собрании, когда он за 15 минут решил не решавшийся 15 лет вопрос о призрении душевнобольных.

План был прост: немедленно найти помещение, сегодня же его отопить, завтра поставить койки, а послезавтра разместить больных. И тут же указал подходящее помещение. Ему возразили: постановление войдет в силу только через восемь дней. Алексеев ответил, что берется ввести его в действие завтра же. Ему опять возразили, что сам журнал заседания будет готов только на следующий день. Алексеев предложил взять вместо журнала лист бумаги, написать на нем постановление и сегодня же послать на утверждение. Во время перерыва Николай Александрович успел повидаться с собственниками дома и заручиться согласием. А назавтра доложил, что дача уже отоплена, заготовлены казарменные койки, сформирован штат и готово белье. Многие считали Алексеева идеальным главой городской управы (исполнительного органа), но совсем не идеальным председателем городской думы — что было бы верно, если бы в России того времени был развит принцип разделения властей. Некоторые ставили ему в вину авторитарность и, по сути, презрение к демократическому образу мыслей. И тут трудно что-нибудь возразить, если, конечно, забыть, что он подавлял своих оппонентов не по склонности характера, а исключительно ради достижения поставленных целей.

Заседание 19 мая 1892 года привлекло в думу массу публики: решался вопрос о восьмимиллионном займе на устройство канализации в Москве. Оппозиция — 23 человека, задумавших заблокировать алексеевский проект, — совещалась в трактире Большого московского товарищества напротив здания думы. Но когда они пришли, оказалось, что вопрос уже решен. Оппозицию стали дразнить «трактирной субкомиссией». Были ли такие методы «презрением к демократии»? Или скорее тактическим искусством, склонностью к импровизациям, остроумием, наконец?

Во многих версиях ходит легенда о поклоне Алексеева купцу ради пожертвования крупной суммы на больницу. Приведем одну из них.

«Психиатрическая лечебница помещалась в бывшей Матросской богадельне в Сокольниках. Смета на новую больницу составила 1 500 000 рублей. Николай Александрович

пожертвовал крупную сумму и бросил клич среди купцов. Один из самых богатых, известный своей скупостью, внес всего 10 тысяч. И вот на очередном собрании, где были виднейшие купцы города, Алексеев подошел к нему:

— Как вы меня обидели, Иван Сергеевич, на такое дело — и всего десять тысяч! А я решил: если бы Иван Сергеевич дал пятьдесят тысяч, я бы ему в ноги поклонился!

И тут же грохнулся на колени. Сконфуженный Т. умолял встать, уверяя, что обещает, но Николай Александрович упорно стоял на коленях и повторял: «Пока не вручите чек, не встану». Бегали за чернильницей и пером. Алексеев все не поднимался. И лишь получив чек, встал и, стряхивая пыль, сказал на всю залу: «А я ведь был готов и за 25 тысяч стать на колени». Т. поспешил удалиться».

Импровизировал он постоянно. Председательствуя в городском по воинским делам присутствии, вдруг устроил экзамен призывникам, представившим учительские свидетельства, освобождавшие на время учебы от военной службы. И тут же обнаружилось, что даже многие из учителей не смогли грамотно написать двух слов. С тех пор, свидетельствуют современники, этот способ уклонения от воинской повинности вышел из употребления.

В холерный год он сам инспектировал на рассвете городские базары, конфискуя недозрелые ягоды, причем бедным разносчикам оплачивал стоимость конфискованного.

В голодный год устроил дополнительные городские пекарни, чтобы предотвратить спекуляцию хлебом. Сам ездил на юг для закупки зерна.

Таких примеров много. Но главное, что меня привлекает в Алексееве, — не просто способность к быстрым, решительным действиям, а умение принять подлинно управленческое решение. То есть такое, которое извлекает творческую энергию из, казалось бы, гиблого обстоятельства.

Сегодня мы любуемся великолепным зданием ГУМа напротив Кремля. Он замечательно довершает ансамбль Красной площади. Трудно представить себе что-то другое на этом месте. И уж совсем невозможно вообразить то нагромождение купеческих лавок и лавчонок, какое тут сложилось после наполеоновского пожара. Перестраивавшиеся без всякого плана и архитектурного надзора, они к тому же находились в безобразном санитарном состоянии. С 1860 года генерал-губернатор ставил вопрос о сносе Верхних торговых рядов, портивших центр Первопрестольной. Но вопрос не решался до 1886 года, пока Алексеев не созвал собрание владельцев лавок и не уговорил их скинуться для

создания акционерного общества. Избрали особый комитет, которому поручались выработка устава и согласование интересов. Идея была проста: каждый получит место в новом гостином дворе, а пока — торгуйте. В специально отстроенных железных времянках. Уже к сентябрю 1889 года началась ломка старых рядов, к маю следующего — закладка новых.

Правда, как всегда в России, осуществление разумного плана не обошлось без произвола высших властей: по прихоти генерал-губернатора слом старых лавок был назначен внезапно, так что Алексеев даже не успел предупредить некоторых из владельцев лавок, отчего те попросту разорились. Городской голова пытался помешать губернаторскому разбою, спасая идею добровольного соглашения. Но что делать: императорского наместника лишь раздражали просьбы о внимании к нуждам людей. И тем не менее план удался. К 1893 году прекрасное здание архитектора Померанцева было отстроено, и тогда временные железные ряды, в которых торговали все это время, перенесли на Болотную площадь.

Обращаясь к думскому собранию 18 апреля 1889 года по случаю истечения первого четырехлетнего срока полномочий, Алексеев сказал: «Четыре года назад мы приступили к исполнению возложенных на нас законом обязанностей без слов, без обещаний…» Это было его кредо. Но главное, что «без слов» обязанности выполнялись: алексеевская дума не оставила своей преемнице нерассмотренных докладов, тогда как прежние составы накапливали их порой до шестидесяти.

При нем провели большой Мытищинский водопровод.

Начали работы по канализации.

Построены городские бойни.

Открыто тридцать городских училищ.

Построено здание Московской городской думы.

На Красной площади возвели Верхние, Средние и Нижние торговые ряды.

По его инициативе началась подготовка к строительству пассажирских вокзалов Нижегородской и Курской железных дорог.

И еще множество городских начинаний, включая культурные: именно он как душеприказчик Сергея Михайловича Третьякова настоял, чтобы пожертвованную картинную галерею немедленно передали городу.

Капиталы самого Алексеева, как пишет современник, были кредитной кассой Москвы. Жертвовал он много. И столько тратил на представительские расходы (питая склонность к приему делегаций и участию в конгрессах), что его преемник

Рукавишников, человек, судя по всему, не менее богатый, не выдержал заданного уровня представительства и отказался от должности. Тогда, понимая, насколько это важно, дума вотировала городскому голове крупный куш на представительские расходы.

Не очень освещен вопрос об источниках богатства Алексеева. Вероятно, у него хватало энергии и времени и на свои дела. Для нас важно другое: как, будучи общественным деятелем, фабрикант-миллионер находит в себе силы выступать не от лица фабрикантов-миллионеров, а порой вопреки интересам собственной группы. Вот пример. В Петербурге заседала Комиссия по пересмотру отношений между хозяевами и рабочими. Обсуждался вопрос о смягчении законодательства о рабочих штрафах, делавших невыносимым и без того нелегкое положение пролетариата. Обстановка была острой, вопрос мог быть решен в любую сторону. Промышленники, естественно, расписывали патриархальную благодать, царящую на фабриках.

Алексеев молчал, пока не придумал «ход». В своем духе. И тогда напомнил присутствующим о недавнем созыве в том же здании Комиссии по делам военного ведомства: армию беспокоил вопрос о физическом состоянии рекрутов из промышленных рабочих. Оратор язвительно усомнился в патриархальной благодати на российских фабриках и, связав государственный вопрос о боеготовности армии с более частным, подвел высших чиновников к выводу о необходимости смягчить промышленное законодательство в пользу пролетариата.

Наблюдать алексеевские «ходы» всегда увлекательно. При всем разнообразии в них обязательно есть общий стиль, один почерк. Вот он решает бороться со взяточничеством. Среди купцов гуляла поговорка, что в мире есть два страшных места: ад и Сиротский суд. Имелся в виду реликт екатерининских времен, распределявший опеку состоятельных купцов над вдовами и сиротами. В зависимости от состава овдовевшей купеческой семьи опека могла быть разной, а, следовательно, чиновники получали пространство для маневрирования и взимания взяток.

Алексеев без лишних слов принял на себя должность председательствующего в Сиротском суде, отапливал, освещал помещение на собственные деньги, а в это время поставил вопрос о финансировании. Дело в том, что размер жалованья чиновников был мизерным: столоначальник, например, обязанный содержать за свой счет помощника, получал в месяц три рубля (меньше сторожа), что явно предполагало «кормление» за счет взяток. Наконец жалованье чиновникам было увеличено в 40 раз, и взяточничество прекратилось.

Результативность — вот ключевое слово для оценки позиции Алексеева. Он принадлежал, как мы теперь говорим, к «партии хозяйственников». И я убежден, что если бы таких на Руси родилось больше, ей не пришлось бы пережить легендарную «деловитость» большевиков.

Последние два дня своей жизни Николай Александрович провел в думе. На 9 марта 1893 года было назначено приведение к присяге новых думских гласных и заявление кандидатов в городские головы. Алексеев, пройдя в гласные, не хотел баллотироваться на третий срок.

С утра он явился в думу и, по обыкновению, начал прием посетителей. Новохоперский мещанин Андрианов на обычный вопрос «Что вам угодно?» ответил двумя выстрелами.

Ввиду тяжелого состояния врачи не решились перевозить умирающего. Операция, сделанная маститым хирургом Склифосовским, ничего не смогла изменить. В думу привезли Чудотворную Иверскую икону Божьей Матери, перед которой настоятель Архангельского собора в сослужении с местным духовенством совершил молебствование о здравии раненого.

Алексеев умер на рассвете 11 марта.

Его убийцу признали невменяемым, и ответственности он не понес. Стоял ли кто-нибудь за его спиной, так и осталось невыясненным.

Меня всегда интересовал вопрос: что это за страна, где убивают таких, как Столыпин и Алексеев? Я понимаю всю некорректность такого вопроса. Любой историк может легко описать уникальность обстоятельств, назвать тысячу возможных причин и завалить статистикой. Но ведь так можно сказать и про Пушкина. Вместе с тем, когда Марина Цветаева пишет, что поэт в России — тот, кого убивают, мы понимаем обобщенный смысл сказанного.

Какая-то социальная невыносимость свободной и сильной личности на фоне аморфной массы, которую государство считает своей собственностью, — удел, по-моему, не только поэтов на Руси. Но и тех людей, что в обход политики сочетали деловую хватку с высоким чувством ответственности, — их тоже так или иначе «обламывали» во все времена.

Если вспомнить, что перед смертью Алексеев сказал: «Я умираю как солдат на посту» и не отнести эти слова только на счет некоторой театральности (безусловно присущей этому человеку), то можно попытаться объяснить, что именно он понимал под независимостью поведения. И почему мощный внутренний темперамент и умение «не раболепствовать перед властями» не помешали ему отработать два полных срока во

времена контрреформ и ущемления прав городского самоуправления, которому он отдал столько сил и ума.

Может быть, ощущение «солдата на посту» было следствием прямой соотнесенности с государством помимо всех имперских инстанций. Пусть в отличие от Чичерина он снова стал провожать военного генерал-губернатора при официальных отъездах в Петербург. Зато он мог пустить о том же генерал-губернаторе по Москве анекдот (как тот приветствовал шведского короля рекламой на коробке шведских спичек), а это было пострашнее для авторитета центральной власти, чем непочтительность в исполнении процедуры. Примиряясь с презираемыми им имперскими инстанциями, он делал это для блага империи как таковой, солдатом которой — не без внутренней высокой патетики — себя ощущал.

Алексеев умер в сорок лет. Пятую часть своей недолгой жизни, то есть всего восемь лет — он был городским головой. Но оставил такой след в биографии города, что все, кто писал о Москве и ее истории, единогласно называли именно Алексеева самым «типично московским» из всех прошлых и будущих руководителей города. В чем тут дело? И что это за особое «московское» качество?

Вопрос для нас далеко не праздный. Потому что, возрождая основы столичного самоуправления, мы должны были быть уверенными, что не отступаем от исторической традиции, не навязываем городу нечто чуждое, не укорененное в коллективной памяти москвичей.

Можно без конца говорить, что Москва после большевистского передела стала совсем другой, кардинально изменила состав населения, расползлась, испортилась типовой застройкой, столько всего потеряла… И тем не менее каждый, кто сюда приезжает, а тем более здесь поселяется, неизменно приобщается к «духу Москвы», парадоксальным образом сочетающему мощь одной из крупнейших столиц современного мира с удивительной патриархальностью и домашностью, которая за прошедшие годы не только не исчезла, но даже усилилась. Это я слышал от иностранцев, посещавших столицу, от друзей из других республик, из других городов. Это я чувствовал каждый день, разъезжая по далеким районам, встречаясь с людьми. Даже сам стиль общения главы исполнительной власти с горожанами установился совершенно не тот, что в Санкт-Петербурге.

Он устанавливался помимо воли и чьих-то намерений — субботними объездами по стройкам и встречами с журналистами, дружескими рукопожатиями посетителей мэрии, с чем бы они ни

приходили, почти домашней скандальностью претензий жильцов какого-нибудь дома, когда выезжал «на объект»: почему не приехал раньше, не починил крышу, неужели у тебя могут быть другие дела, когда тут течет?

Вот эта особая короткость отношений, которую я бы назвал природненностью, распространялась в обе стороны, затрагивала и жителей, и руководителей. Ведь если во всем, что бы ни произошло в городе, виноват лично мэр, значит, он не формальный глава исполнительной власти, а «хозяин», обязанный ощущать личную, почти домашнюю причастность к каждой проблеме, каждому сантиметру городской территории, каждой трещине на асфальте. А такое отношение давало энергию, силы, уверенность. Так что если не до всего доходили руки, не все удавалось вовремя починить, залатать, исправить, то и к этому начинал относиться как к домашним недоделкам, за которые ругает жена.

Именно такое «хозяйское» качество ощущается в Алексееве. От него исходило — и это, может быть, самое главное — то чувство города, говоря о котором современники употребляют слово «патриархальность», имея в виду особую короткость отношений и простоту нравов, поставленные под сомнение западной идеей формализации, привезенной Петром из Европы. Оставшись столицей допетровской Руси, Москва встала во внутреннюю оппозицию по отношению к этому отчужденному формализму. В отличие от Петербурга, где насаждалась идея святости и непререкаемости властной иерархии и формальной процедуры, старая столица воспринимала эту идею как чужеродную российской специфике. И хотя в Первопрестольной тоже было немало людей, приспосабливавшихся к новым отношениям, не они стали олицетворением Москвы…

Им стал Алексеев, умевший играть по каким-то особым московским правилам и доказать их эффективность. Лавируя между императорскими притязаниями на абсолютную власть, консерватизмом чиновников и равнодушием жителей, он сделал ставку на традиционный «хозяйский» тип управления: четко выбрать задачу и жестко, насильственно, не считаясь ни с какими иерархиями и процедурами, ее провести.

Я не хочу поэтизировать такой метод управления. Он вынужденный, переходный, и, конечно, хотелось бы все так отладить, чтобы к нему никогда не прибегать.

Москва как столица воплощает российский дух, постоянно сдвигающийся к грани бесформенности. А это значит, что когда удавалось принять и эффективно осуществить современное решение, то в итоге мы не просто добивались результата. Мы

переходили от ненавистного существования между застоем и беспределом к спокойному и ровному динамическому развитию. Все решения, проводимые городской властью, имели фоном и эту вторую, быть может, не менее важную цель.

* * *

По моей просьбе известный московский скульптор Анатолий Бичуков, автор памятника Сергею Есенину на Тверском бульваре, изваял статую Алексеева. Для нее было определено место на Таганской площади. Но памятника там до сих пор нет.

«А давайте снимем этого Лужкова!»

Это случилось 10 декабря 1992 года. В тот день меня пригласили в российский парламент. Для объяснений. Кто-то пустил слух о готовящемся захвате Белого дома. Возбуждение депутатов подогревалось тем, что вечером накануне некий народный избранник, ввязавшись в дискуссию с собравшимися у гостиницы «Россия», получил хозяйственной сумкой по голове. По случайности в сумке оказалась бутылка от пива. Избранника доставили в больницу, но через полчаса отпустили. Наутро он явился на сессию с перевязанной головой, и это дало повод возбужденным депутатам поставить вопрос о доверии столичному правительству.

То было сложное время. Накалялся конфликт между исполнительной и представительной ветвями российской власти — конфликт, кончившийся, как известно, трагически…

Я поздравил пострадавшего с благополучным исходом и от имени мэрии заверил присутствующих, что ситуация в городе контролируется. Большинство депутатов удовлетворились данными заверениями. Но некоторые, наиболее яростные, решили не упускать случая… И вот один из народных избранников берет слово:

— А давайте снимем этого Лужкова! Прямо сейчас! Вношу предложение! Прошу поставить на голосование! Кто за?

Тут я расхохотался.

Говорят, очень громко.

Прямо в микрофон.

То есть на всю страну.

— Извините, не получится. Не вы выбирали мэра, а москвичи. Теперь только они могут снять. — И здесь же, глядя в зал с трибуны российского парламента, почувствовал всю глубину произошедшего в истории московской муниципальной власти.

Москва развивалась сотни лет указами великих князей и царей, исходившими из Кремля до переноса столицы в Санкт-Петербург, и императорскими повелениями из Зимнего дворца.

Великий князь Иван III пригласил выдающихся итальянских архитекторов и инженеров. Они возвели стены и башни Кремля, Успенский и Архангельский соборы, Грановитую палату, колокольню Ивана Великого, поражавшие мир величием и красотой.

Иван Грозный основал Печатный двор и возвел на Красной площади дивный храм Василия Блаженного.

Царь Алексей Михайлович украсил башни Кремля шатрами и

курантами. Собственноручно отредактировал Указ об организации первой пожарной сигнализации; во избежание губительных пожаров запретил летом топить избы; занимался прокладкой и мощением улиц; переименовал Чертольскую улицу в Пречистенку, построил «восьмое чудо света», деревянный дворец в Коломенском, тот, что мне посчастливилось воссоздать.

В Москве, как во всем государстве, особенно проявила себя Екатерина II. С ее именем связан первый генеральный, «Прожектированный план» 1775 года. Она прислала в Москву проект гостиного двора, повелела проложить Водоотводный канал, построить здание Сената в Кремле, Екатерининскую и Павловскую больницы, Воспитательный дом на 10 тысяч младенцев, здание Московского университета, Путевой дворец, дворцы в Царицыно, Лефортово — все это она, все эти сооружения служат по сей день Москве.

Созданную академиком Опекушиным из каррарского мрамора статую Екатерины II городской голова Алексеев установил в Екатерининском зале Думы. После революции из запасника музея она попала в Ереван. Узнав об этом, я добился возвращения статуи, и сегодня она в Царицыно.

Сын Екатерины Александр I установил на Красной площади первый памятник в Москве Минину и Пожарскому, построил Манеж и заложил храм Христа Спасителя.

Николай I повлиял на стиль московской архитектуры, его придворный архитектор Константин Тон вдохновлялся образами Византии, а не Древнего Рима.

При Александре III Красная площадь застроена зданиями в духе архитектуры допетровской Руси.

Разогнанная большевиками Московская городская дума со времен Алексеева не сидела сложа руки и очень многое успела свершить. Она не ждала, как в прошлом, повелений из Зимнего двора. Сама решала, что и где строить. Ее называли «купеческой», но эти купцы основали Третьяковскую галерею, Театральный музей, клиники на Девичьем поле, Высшие женские курсы, гимназии и институты, родильные дома, Солдатенковскую, ныне Боткинскую, и Морозовскую больницы.

От Красной площади до окраин протянулись на десятки километров рельсы трамвая. Разрабатывался проект метрополитена.

После двухсотлетнего перерыва Москва весной 1918 года вновь стала столицей. 12 марта по телеграфу в Нью-Йорк, Константинополь, Токио, Пекин — всем, всем, всем — передали экстренное сообщение: «Правительство Федеративной Советской Республики, Совет Народных Комиссаров и высший орган власти

в стране Центральный Исполнительный Комитет Советов Рабочих, Крестьянских и Солдатских депутатов прибыли в Москву. Адрес для сношений: Москва, Кремль. Совнарком или ЦИК СОВДЕП». Спустя четыре дня Чрезвычайный съезд Советов провозглашает Москву столицей государства.

В каком-то смысле возвращались времена царя Алексея Михайловича: заниматься делами городского уровня начали в Кремле. Москва при советской власти стала заботой вождей партии. Ленин подписал десятки декретов относительно жизни в городе. Многокомнатные квартиры на одну семью превратились в коммунальные. Московский совет разработал по его указанию «план монументальной пропаганды». Памятники в честь революционеров и воспевавших свободу поэтов за отсутствием бронзы отливали из бетона, ваяли из дерева. Они моментально появились и быстро исчезли. По инициативе Ленина реставрировали Спасскую башню, возвели по проекту Шухова башню радиостанции имени Коминтерна, ратовавшую за мировую пролетарскую революцию, и по примеру городов Европы открыли крематорий в Донском монастыре.

Ленин доверил Москву соратнику и душеприказчику, члену ЦК и Политбюро Льву Каменеву. С тех пор установилась традиция — возглавлять столицу членам высшего партийного руководства. Моссовет превращается по существу в государственный орган.

Сталин произвел коренную перепланировку города, сломал стены Китай-города, сносил кварталы домов, расширял улицы, не случись война — старая Москва исчезла бы. Он планировал возвести самую высокую башню в мире — Дворец Советов. В сущности, до и после войны играл роль главного архитектора: запретил конструктивизм и вдохновлял зодчих античной классикой, утверждал проекты станций метро, инициировал высотные дома, определил высоту жилых домов в 6–7 этажей, какие мы видим на Тверской. Когда ему доложили, что народ протестует против разрушения храмов, дал совет — ломать ночью. Вникал Сталин в проблемы городского хозяйства вплоть до устройства общественных туалетов. Санкционировал вырубку бульваров Садового кольца. При Сталине городом повседневно управляли не председатели исполкома Моссовета, а первые секретари МГК партии. В этой роли выступал Лазарь Каганович, он же секретарь ЦК и МК партии, построивший первые линии метрополитена.

Подобно Сталину, вел себя как главный архитектор города Никита Хрущев, яростный борец с «излишествами», заполонивший Москву типовыми пятиэтажными домами, которые мне пришлось сносить. По его идее в Кремле возвели Дворец

съездов, а в Зарядье гостиницу «Россия», построили Лужники и Новый Арбат.

Восемнадцать лет первым секретарем МГК состоял член Политбюро и ЦК партии Виктор Васильевич Гришин. На его время выпало возвести Крытый стадион и восемьдесят объектов Игр-80: Хаммер-центр, гостиницы, международный почтамт. Он построил оперный театр Наталии Сац, кукольный театр Сергея Образцова и Уголок зверей Дурова, установил последний памятник Ленину.

Внешне Гришин выглядел суровым, неулыбчивым, недоступным, но все, кто близко знал его, кто сталкивался по службе, вспоминают о нем тепло. Однажды мне пришлось самому в этом убедиться. На одного из сотрудников «Химавтоматики» в горком пришла жалоба из Днепропетровска, где делали ракеты. Я считал Гришина хорошим специалистом, ни в чем не виноватым, его действия в командировке правильными. Поэтому не уволил и не понизил в должности, как ожидали от меня. Разбирался с жалобой инструктор МГК из отдела промышленности Пантелеев, доложивший объективно результаты проверки Гришину, державшему жалобу на контроле. Наши доводы Гришин счел убедительными и отложил решение проблемы на полгода. За это время она исчерпала себя. Кстати, годы спустя я пригласил Пантелеева руководить в Москве промышленностью, которую он знал по службе в горкоме досконально.

Судьба Гришина трагична. Он скончался от сердечного приступа в райсобесе, куда пришел оформлять пенсию. Умер в нищете. Мы помогали его вдове. На доме, где жил Виктор Васильевич, установлена мемориальная доска.

При советской власти Москва развивалась по генеральным планам. До перестройки каждый год сооружались миллионы квадратных метров жилых домов, фабрик, заводов, институтов. Но исполком Моссовета не мог открывать новые театры, концертные залы, музеи, устанавливать памятники, делать все то, на что получили право мэрия и правительство Москвы.

Когда я пришел в исполком, то застал впечатляющую картину. Городу принадлежало гигантское суперхозяйство. Промышленные предприятия и овощные базы. Строительные организации и дорожные службы. Вся торговля. 85 % жилого сектора. Транспорт. Все организации коммунального и бытового обслуживания. Почти все здравоохранение и народное образование. Очень большое количество объектов культуры. Муниципальный бюджет составлял восемь миллиардов (проиндексируйте!) рублей. В городской системе работали один миллион семьсот тысяч человек.

Но вся эта гигантская городская структура мыслилась, как бы сказать, государственной. Никто даже не видел разницы. Муниципальная — выборная власть превратилась в часть госаппарата. И хотя на столицу работала вся страна, снабжая всем необходимым, обратной стороной сложившейся системы стало закабаление. Москвичи в меньшей степени, чем жители любого другого города, могли влиять на городские решения.

…И вот я стою на трибуне перед высшим органом государственной власти и не могу удержаться от смеха. Меня хотят лишить власти и не могут.

Да, господа, Москва добилась того, к чему шла всю жизнь.

Впервые в современной российской истории москвичи решали, причем персонально, кому они доверяют управление городом. Они выбрали главу исполнительной власти всеобщим тайным равным голосованием на альтернативной основе, и никто не мог отменить решение народа. Тогда!

Как спасли комплекс строительства

Я всегда выступал противником «шоковой терапии». Даже само название оскорбляло слух. При звуке его невольно вспоминался Димка по прозвищу Придурок из нашего двора. Он периодически впадал в помешательство. Тогда его куда-то увозили и там, по словам взрослых, «шокали». То есть, как теперь понимаю, лечили шоковой терапией. Бред проходил, но Димка возвращался еще бóльшим дебилом.

Представить себе в таком качестве целый народ казалось немыслимым не только по этическим соображениям. Может быть, с точки зрения развитой экономики страна в начале 92-го и вправду была чем-то вроде нашего Димки. Но применить здесь, в России, придуманную где-то на Западе методику экономического шока…

Такое могло прийти в голову лишь далеким от жизни теоретикам.

В феврале 1992 года на совместном заседании правительства с московскими строителями я высказал свой прогноз:

— К маю вы потеряете всех своих заказчиков. Им просто нечем будет платить. Привычная ситуация перевернется. Вы привыкли, что заказчик бегает за строителем, уговаривает, соглашается на любые условия. Теперь вы станете бегать за теми, у кого есть деньги.

— Ну что вы, Юрий Михайлович, не может быть…

Я ошибся. Это случилось раньше, в апреле.

А произошло вот что. Не прошло и нескольких месяцев после президентских выборов, как к российскому штурвалу встала команда молодых экономистов, начитавшихся столько книжек про то, как здесь все неправильно, что им прямо-таки не терпелось сломать устои, на которых это неправильное стояло. Притом нас уверяли, что вот так, в один миг, где-то уже делалось. То есть назавтра. Просыпаешься — все разрушено, а послезавтра, глядишь, все снова стоит. На других основаниях. Ну там биржи, то-се. Походит человек денек без работы и тут же, смотришь, снова нашел. Или, допустим, предприятие. Ну, конечно, позакрывают к чертовой матери, на кой они такие нужны? А после сразу станут рентабельными. Деваться ведь некуда. Жить-то надо.

— В том-то и дело, что жить, — задавали мы недоуменный вопрос. — Если б не жить, так действительно черт с ним. Если б как тот цыган, что на своих детей смотрел и думал: то ли этих помыть, то ли новых наделать? А ведь у нас так вопрос не стоит,

мы вроде как гуманисты?

— Да что вы беспокоитесь, — отвечали молодые экономисты. — Главное — устои сломать. А человек — он ко всему притерпится. Опять же Запад поможет.

Ну, как про Запад заходила речь — здесь вообще все мечтательно замолкали. Там богатства, денег навалом, девать некуда. Привезут свои капитальчики, вложат, как Буратино, в российскую землю. И тут же, глядишь, золотые монетки расти начнут. В общем, страна дураков.

Так, или примерно так, разворачивались дискуссии, но уговорить молодых экономистов, как известно, не удалось. И началась эта, не к ночи будь помянута, «монетарная политика». Название русскому уху мало что говорило, зато вскоре почувствовали на других местах.

Все пошло как по книжкам деда Егора Гайдара: «До основанья, а затем…»

Между тем на том основании, если смотреть с точки зрения управленца, каким я являюсь, стояло тоже немало чего хорошего. Например, строительный комплекс. Москва располагала опытными строителями, умевшими возводить дома, конечно, не бог весть какого качества, и организовывать работу не так чтобы по международным стандартам. И все же структура до 1991 года работала, давая столице по три с половиной миллиона квадратных метров дополнительного жилья ежегодно. А что касается пресловутых стандартов, то тут еще как посмотреть. Неизвестно вообще, смог ли бы какой-нибудь зарубежный прораб в наших условиях хоть что-то построить. Так что не будем путать пороки системы и ценность людей.

Ведь там, у них — я так, ненадолго отвлекусь, — всё, скажем, подвозят на стройку к сроку. План поставок чуть ли не на стадии проектирования расписывается. И самое поразительное, в точности выполняется: сегодня, допустим, оконный блочок подвезут, завтра дверной, послезавтра замочек. Это же просто мечта, в таких условиях работать.

Теперь представьте себе нашего начальника строительства. Я сейчас не к старшему поколению обращаюсь. Они-то знают. А например, к собственному сыну. Он у меня диплом получил: профессор по менеджменту. То есть на русский перевести… по бизнесу, что ли. В общем, на пятерки учился. И вот этот профессор за обедом спрашивает: «Пап, а почему на вилке цена выбита — 25 копеек?» Я говорю: «Сынок, потому, что у нас комитет такой был государственный, цены навечно устанавливал. Их на металле и штамповали». — «Но ведь это неправильно, — возражает сын. — Цена устанавливается спросом и

предложением». Я на него смотрю и думаю: экономику древних цивилизаций назубок изучил, реформы какого-нибудь Эхнатона или Перикла на отлично сдавал. А про родной недавний социализм только то и знает, что тут все было «неправильно».

Нет, будь моя воля, я бы музей советской цивилизации создал и спецкурсы в школах вводил. Вот, скажем, практические занятия: ты директор завода, у тебя есть деньги, требуется новый корпус построить — куда пойдешь? К строителям? Садись, двойка.

Идти надо было, дети, в ЦК. Хором: «ЦЕКА!» Молодцы. Это в нашей стране как бы верховный бог был, решал, чему быть, а чему не существовать. Так что если здание надо выстроить и деньги у тебя есть и проект — куда пойдешь? Опять неправильно. В министерства, которые вроде как ангелы окружали верховного бога и просьбу смертного до него доносили. И вот лишь когда вся эта небесная иерархия твою молитву услышит и свое добро в «постановление» (как в Книгу Судеб) занесет — вот только тогда…

Нет, еще строить не будут. А некий архангел по имени Госплан рассмотрит на пять лет вперед с высоты небес всю ситуацию и запишет твой корпус в планы какого-нибудь стройуправления. Ну, наконец-то, думаешь ты. Приходишь туда, достаешь свои деньги. И вдруг обнаруживаешь, что радоваться-то рано: вы свои денежки спрячьте, говорят строители, у нас таких заказчиков знаете сколько? Прямо-таки не справляемся. Впрочем, фундамент мы вам, так и быть, заложим, поскольку это самая выгодная для нас работа. Дальше посмотрим.

И ты понимаешь, что надо снова обращаться «наверх», чтобы сдвинуть ситуацию с места. И уходишь в недоумении: неужели Госплан шестикрылый не в курсе рабочих мощностей строителей? Да если в курсе, то зачем, спрашивается, наполнять Москву ненавистной «незавершенкой», как памятниками неизвестной цивилизации? Но это уже вопросы не детские и мы их тут задавать не будем.

Короче, если бы будущим специалистам вот так или как-то иначе, пусть даже не в школе, а хотя бы в институте рассказывали, как все в России устроено, они, вероятно, поняли бы, что за один миг с этой страной ничего не сделаешь. Не перестроится она в секунду, как в книжках иностранных написано. Но поскольку ни в школе, ни в институте их этому не учили и про реальную жизнь они только то и знали, что тут сплошь вранье и неправда, то решили и действовать по извечной российской традиции: «А пошло оно все!..»

И начался гала-концерт под девизом «Спасайся кто может».

Кирпич дорожал. Цемент тоже. Стоимость всех процессов

строительства вздувалась умножением на какие-то немыслимые коэффициенты. У госпредприятий таких денег не было. У города тоже. Стройки остановились. Лучшие мастера начали уходить к кооператорам. В общем, развал.

Нет, господа, это была, может, и «монетарная», но никак не «политика». Политика предполагает учет множества факторов, просчет последствий. Гайдар же с его командой из всех инструментов хозяйственного регулирования применили фактически только один. Они отпустили цены.

Когда меня спрашивают, каким образом московским властям удалось в этих условиях не только спасти столичный строительный комплекс, но и наладить бесплатное возведение муниципальных квартир для очередников, отвечаю: «Надо было как следует испугаться…»

Ситуация 1992 года была действительно очень опасной. Дело даже не в том, что 500 000 безработных строителей — катастрофа, от которой содрогнулась бы вся городская система. И даже в конечном итоге не в том, что москвичи, ждущие очереди, оказались бы без перспектив улучшить жилье. Есть вещи более тонкие и серьезные, касающиеся эмоционального тонуса людей. Когда большевики называли народ «строителем будущего», они знали, что делали. Они вселяли в людей оптимизм.

Строительство, как и победа, всегда было у нас, как и повсюду, важнейшим идеологическим символом. Одни народы создавали пирамиды и храмы, другие — царство свободы, третьи — комфорт для людей; в любом случае стройка — это надежда на обновление. Лишить москвичей перспектив, связанных с этим понятием, значило не просто оставить в комнатушках и коммуналках несчастных очередников. И для остальных это стало бы поводом для неверия в будущее. Если столица не обновляется, значит, хана стране. И плох тот руководитель, который не понимает таких вещей. На экстренном заседании московского правительства задача была поставлена четко:

— Сейчас главное — пережить этот момент. Дальше станет легче.

Но это не означало ждать. Нужно было действовать.

И принято несколько «сильных» решений.

Первое. Продаем всю «незавершенку». Пускай покупают те, у кого есть деньги, и достраивают под нашим контролем. Это даст средства городу на переходный период и работу строителям…

Второе. Продолжаем муниципальные стройки — поликлиники, школы, детские сады. Городского бюджета на это хватит.

Третье. Ни в коем случае не останавливаем строить дома

жилищно-строительных кооперативов, ЖСК. Это как-никак 20 % жилья. Разумеется, у людей теперь уже нет необходимых денег, что ж, договоримся с российским правительством: пусть треть вносит республика, треть столица, остальное хозяева. Лишь бы не останавливаться.

Четвертое. Отказываемся от лимитчиков. Главное — сохранить московских строителей.

Пятое. Делаем все, чтобы выдержать конкуренцию с кооператорами, которые, пользуясь ситуацией, переманивают лучших мастеров. Значит, повышаем рабочие расценки, улучшаем условия труда, организуем питание, отдых, даем льготы на получение квартир. В общем, социальная программа на всю катушку.

Решили. А дальше?

— А дальше, — говорим, — самое главное. Достаем деньги и строим.

— Чего строим-то?

— Дома, магазины. Потом продаем.

— Кому продаем-то?

— А тем, у кого есть деньги и кто согласится на наши условия. Допустим, ежели кто хочет магазин купить, значит, с условием, чтобы там магазин и остался. А если дом для сотрудников фирмы или, скажем, чтобы квартиры сдавать, то тоже имеет право. Только налоги плати.

— Так кто ж это купит-то?

— Будем искать. Сейчас появилось много людей с деньгами. Банки, коммерческие структуры. Многие фирмы торговые, посреднические, которые заработали деньги, непременно захотят вложить их в недвижимость. Еще и соревноваться будут между собой. Не все же им сникерсы продавать. А ведь там тоже москвичи, которые нуждаются в жилье.

— Ну ладно. Только я чего не пойму. Ведь чтобы построить, так надо же средства иметь? Материал закупать, транспорт нанимать, людям платить…

— Правильно. Вот и берите.

— Так я про то и спрашиваю — где брать-то?

— У банков. В кредит.

Дома пошли с молотка

Если читателю показалось, что в этом диалоге хоть что-то придуманное, — уверяю вас, только сокращено. Руководители подразделений строительного комплекса никак не могли взять в толк, как это строить неизвестно кому. А после — не «передавать» по акту заказчику, не «сдавать» госкомиссии, а через аукцион, через посредников, находить покупателя и лишь так возвращать долги. В голове не укладывается. Слушай, а вдруг не купят? Это что ж, значит, банкротство? Вбили в землю деньги, и все?

Методично объезжал я строительные организации. Собирал руководителей вместе, беседовал с коллективами по отдельности. Главное было вдохнуть в людей энтузиазм. Не утратить контакт в переходный период, не потерять управляемость. Это примерно год напряженной, мучительнейшей работы. Бесконечные коллегии, встречи, совещания в мэрии. И конкретные разборки на местах: старая система оказалась нежизнеспособной, новая требовала иных принципов организации работ.

А дальше пошла жесткая, рискованная игра. Под гарантию московского правительства получили банковские кредиты на двадцать миллиардов рублей. Если бы операция провалилась, город просто загнал бы себя в тупик.

Между тем, как сказано в Библии, есть Бог на свете и ради немощи нашей творит чудеса. Задействование механизма аукционной продажи жилья, магазинов, производственных зданий и той «незавершенки», которая, как проклятие, вечно висела над городом, дало такой эффект, что уже через год вернули все кредиты с процентами, а московский строительный комплекс настолько уверенно встал на ноги, что люди, сбежавшие к кооператорам, потянулись обратно.

Но подлинное чудо проявилось не в этом. Мы ведь полагали, что будем оплачивать жилье для очередников из городского бюджета. Аукцион показал, что тут, как говорится, «возможны варианты». Дело в том, что выстроенные дома и коттеджи пошли с молотка по таким высоким ценам, каких самые смелые экспертные прогнозы не могли предполагать.

— И ничего удивительного, — прокомментировал сын, продолжая воспитывать папу. — Просто вы привыкли поручать ценообразование чиновникам. А ни один человек, будь он даже Эйнштейн, не может учесть всех факторов, влияющих на цену. Потому весь мир и следит за биржей. Причем каждый день.

Я, конечно, не спорил. Лишь задним числом специалисты по конъюнктуре стали распутывать причины высокой стоимости

жилья в Москве. Выдвигались разные гипотезы, среди них «фактор столичности». И, конечно, «инфраструктура». В том смысле, что хотя дом в Москве состоит из таких же блоков, как многоэтажка в Крыжополе, и требует тех же трудозатрат, однако тут рядом лучшие адвокаты, медики, иностранные представительства и всякие государственные организации. А также школы, учебные заведения, детские сады, магазины. А еще парки. Театры, музеи, дворцы. Вдобавок промышленные предприятия, сфера обслуживания — рабочие места. И все это (в чем хитрость рынка!) учитывается в аукционной цене. Ибо рынок идет от спроса и предложения, а не от материальных трудозатрат.

Что ж, решили мы на московском правительстве, раз рынок учитывает эти факторы, так давайте их узаконим. И приняли постановление, в соответствии с которым жилье в Москве продается с муниципальной наценкой 30 %. Но этот муниципальный доход, сказано в том же постановлении, не может произвольно использоваться. Он возвращается строителям на возведение бесплатных квартир для москвичей-очередников.

Красивое решение! Или все-таки чудо? Но за этим чудом последовали другие, которых не ждали никак.

Сколько лет, наблюдая, как строят за рубежом, отечественные руководители пытались перенести технологию стройки «с колес» на нашу любимую землю. Чертили сложные графики, организовывали грузопотоки, стремились соотнести рабочий ритм тех, кто выпускает стройматериалы, с теми, кто собирает дома. Ничего не получалось: никогда и нигде.

Вспомните вечную «стройплощадку». Блоки, плиты, арматура, рулоны кабеля, одним словом, свалка. То есть, конечно, не мусор — ибо все эти стройматериалы довольно дорого стоили, но общее отношение к ним как к дешевке превращало их… Да, именно в мусор. Заводы-изготовители спешили привезти и свалить свою продукцию, потому что с этого момента она считалась реализованной. Строители смотрели на все философски. Украли — дозакажем. А не украли — что ж, еще один кран подъедет, поднимет, перенесет и положит. Это ж дешевка. Чего обсуждать.

Теперь оказалось, что выгоднее работать «с колес». Руководители строительных организаций сами вынужденно пришли к такому решению. А как же: труд рабочего стоит дорого. Лишняя перегрузка, складирование стало невыгодным. Прибавьте сюда возросшую стоимость самих материалов, что заставляет сразу пускать их в дело. С девятого этажа оконный блок на дачу уже никто не увезет.

Когда-то я заставлял своего заместителя объезжать только что закончившиеся стройки с фотоаппаратом. На снимках

представало страшное месиво: разбитые панели, торчащая арматура, горы кирпича (не на поддонах, не в полиэтиленовой пленке, как делают за границей, а так, кучей). Сегодня все по-иному. Есть еще, правда, и грязь, и мусор, но уже на порядок меньше. Во всяком случае, закопанного бетонного блока вы теперь не увидите. Он дорогой, за него деньги плачены.

Иначе говоря, своими решениями, касавшимися, казалось бы, совершенно иных проблем, мы вынудили строителей поставить задачу, которую советские руководители не могли решить в течение семидесяти лет никакими разносами и директивами.

А Ее Величество Экономика, дама с тонкой натурой, весьма капризная и требовательная, вдруг навела порядок.

То же с «незавершенкой». Это был нерешаемый вопрос. В советское время фонды зарплаты выдавались под валовые объемы. Строители стремились их увеличить, делая самое выгодное, и уходили на другой объект. Экономисты, со своей стороны, пытались выдумать новые показатели. Кто предлагал оплачивать работу строителей по каким-то «собственным трудозатратам», кто по так называемой «нормативной чистой продукции». Ничего не получалось. Завершающие стадии строительства, самые трудоемкие и невыгодные, провисали. Для их выполнения приглашали обычно лимитчиков, людей неподготовленных, неквалифицированных. Стройки завершали, но лишь под нажимом партийных властей.

Мертвых площадок, стоявших годами, больше нет. Новая система дала результат, какого партийная «давиловка» достичь не могла.

Раньше строители довлели над архитектурой. Сегодня руководитель строительного комплекса везде говорит: «Наш главный лозунг — слушаться архитектора!» Еще бы: ему ведь надо продать свой «шедевр», а не будет красиво, комфортно, престижно — никто не купит. А потому уже и город не обречен на примитивную типовуху, унылую, как лагерная тоска.

И так во всем, за что бы мы ни взялись. Изменились не только результаты. Изменилась философия строителя. Причем, заметьте, того же самого — мы не меняли кадры. Почти никого не уволили. Никого со стороны не взяли. Нам, московскому правительству, казалось принципиально важным поднять систему с теми же самыми людьми.

Теперь неожиданно для себя они видят: труд оптимизируется, появляется разумная система организации работ, настоящий конвейер. Материалы не разбиваются, экономятся. На дома приятно смотреть.

Интересно. Красиво. Начинает работать система.

Новые формы организации принесла как бы сама свободная экономика, даже словно помимо чьей-то воли. Не мы являемся ее генераторами. Тут авторов, думаю, вообще нет. Мы все — лишь слуги этой системы, она — ценность всего индустриального мира, всего человечества. И жаль лишь, что так долго мы находились в стороне от нее.

Во всяком случае, думаю, те, кто вкусил этот наркотик разумной организации дела в условиях экономической свободы, никогда от него не откажутся. Если кто-то захочет выбить их из этой системы — разве лишь вместе с жизнями. Просто так насадить старое, поменять идеологию, вернуться в административный идиотизм не получится. Убежден.

Глава восьмая
Падает снег на мою голову

В отличие от многих российских хозяйственников, Юрий Лужков легко ориентировался в бизнес-планах, денежных потоках и экономической статистике; он не пил и не курил. Еще одна редкость в России.

(Пол Хлебников, «Крестный отец Кремля»)

Московский совет и Верховный Совет РСФСР уходят в историю

Теперь, когда читатель знает об исторической Московской городской думе, хочу рассказать о ее преемнице, возникшей после провала ГКЧП.

Сессии Московского совета депутатов трудящихся при советской власти проходили как праздник в Колонном зале Дома союзов. В нем они собирались два-три раза в год всего на один-два дня. Радовались встрече с друзьями и знакомыми. Обменивались новостями в кулуарах. Покупали книги в киосках, выставлявших дефицитные издания, продаваемые из-под прилавка. Шли в большой зал со столиками и буфетами, где красовалось все, что не продавалось в магазинах.

Заняв кресла в Триумфальном зале бывшего Благородного дворянского собрания, озаренном светом хрустальных люстр, без прений, дискуссий единогласно принимали решения 800 депутатов. Все люди заслуженные, проявили себя на разных поприщах: в науке, искусстве, медицине, у станка. Все дружно поднимали руки при голосовании. Счетным комиссиям не требовалось себя утруждать подсчетом голосов: кто «против». Все, подняв руки над головами, дружно голосовали «за».

Все решения принимались за стенами Колонного зала на Старой площади, где находились ЦК и МГК КПСС.

Председатель Московского совета избирался для ведения сессии на тот день, когда она шла. Им мог оказаться «знатный рабочий», «ударник коммунистического труда», никакой власти не имевший. Эта декоративная фигура олицетворяла советскую власть, блок коммунистов и беспартийных. Когда сессия закрывалась — председатель Московского совета сходил со сцены. Избирался председатель исполкома, формировалось правительство города. Но реальная власть оставалась у Московского горкома КПСС во главе с первым секретарем МГК.

В 1990 году после отмены 6-й статьи Конституции и утраты монополии КПСС на власть прошли первые настоящие выборы. На одно место претендовали 10–15 человек. 500 депутатов заседало в Мраморном зале на Тверской. Они не получали зарплаты, по сути митинговали, и дружно, как пел Виктор Цой, «хотели перемен». Появились фракции, блоки, в одном зале заседали проигравшие выборы коммунисты, победившие демократы, независимые.

Демократический Московский совет возглавил декан

экономического факультета МГУ профессор Гавриил Попов, снискавший популярность речами на многолюдных митингах в Москве в годы гласности и Перестройки. Его рабочий кабинет находился в здании Московского совета на Тверской. Ему не на день, как прежде, а повседневно подчинялось правительство города — исполком Моссовета.

После того как Гавриила Попова избрали мэром Москвы, Московский совет возглавил Николай Гончар, бывший первый секретарь райкома партии, который перевоплотился в демократа.

В одной из комнат в здании на Тверской, 13, помещалась депутатская комиссия по сбору компромата на меня, о чем можно было прочесть на объявлении, вывешенном на двери. По местной радиосети в кабинетах, коридорах постоянно транслировались дебаты в Мраморном зале, где мне и министрам правительства выдвигались обвинения в коррупции и прочих тяжких грехах. Все эти речи слушали работники аппарата исполкома, посетители, сдавая одежду на вешалку. Внимала им охрана здания и уборщицы. Ничего противоправного комиссия не собрала. Но нервную нерабочую атмосферу — создавала.

Избранного народом мэра Москвы уволить с этой должности депутаты не могли. Традиционная система власти «Моссовет — исполком Моссовета» сменилась на систему «Моссовет — мэр Москвы — правительство Москвы».

Двоевластие Николая Гончара и Гавриила Попова не омрачилось яростной борьбой, кровопролитием, как это случилось осенью в 1993 году между Верховным Советом РСФСР во главе с Русланом Хасбулатовым и президентом России Борисом Ельциным, распустившим российский парламент, заседавший в Белом доме.

Выполняя мое поручение, Иосиф Кобзон, советник мэра Москвы, отправился в Белый дом, чтобы уговорить вице-президента Руцкого и Хасбулатова прекратить сопротивление. Кобзона вместе с женами Руцкого и Хасбулатова пропустили в бурлящий Белый дом, ставший штабом вооруженного сопротивления. Кобзон выполнил поручение, встретился с Руцким и Хасбулатовым, но переговоры ни к чему не привели.

Моссовет взяла под защиту дивизия имени Дзержинского. Вызвали телеграфом тысячу милиционеров из соседних областей «на период оперативно-профилактической операции «Сигнал» с 30 сентября до особого распоряжения». Им придали автомашины, всех разместили, я проследил, чтобы солдат и офицеров кормили самыми лучшими продуктами, имевшимися в городе.

Из мужчин, пришедших на защиту Моссовета, отбирались

люди с боевым опытом, умевшие владеть оружием, чтобы защитить райсоветы, здание «Известий», технический центр в Останкино. На Тверской и в прилегающих переулках возвели баррикады. Нас надежно прикрывала московская милиция, народные дружины и добровольцы.

Вечером 3 октября, когда вооруженные боевики под командованием генерала Макашова пытались захватить в Останкино телецентр и прекратилось вещание по всей стране, ожидавшей самого худшего, у Моссовета начался бессрочный митинг. Народ на Тверской, как в дни Перестройки, скандировал: «Ельцин! Ельцин!»

Балкон здания, с которого выступал Ленин, стал трибуной. С нее выступали руководители города против тех, кто сидел в Белом доме. То была мощная реакционная структура, где главенствовали ортодоксальные коммунисты, «красные директора» с политическим кредо — реставрировать все, что ушло.

С Тверской я поехал на Шаболовку, в студию телевидения, вещавшего на Москву. Там не скрывавший волнения Егор Гайдар, исполнявший обязанности премьера, обратился к москвичам с призывом выходить на улицы и защитить собой революционные завоевания в нашей стране.

Я выступал вслед за ним с опровержением: «Дорогие москвичи, ваша жизнь нам дорога, ситуация очень опасная, и мы вас просим оставаться дома и сохранить свою жизнь. Власть справится с мятежниками, и если власть не справится с мятежниками, то это не власть».

У депутатов Моссовета единства, сложившегося как в августе 1991 года, не произошло. Они вели себя по-разному. Среди них агрессивнее всех выступали коммунисты радикального толка, желавшие свергнуть законную власть, устроить путч в Моссовете подобно тому, что произошел в Белом доме.

Заместитель председателя Моссовета Седых-Бондаренко заявил, что принимает на себя обязанности руководителя Москвы. Его кабинет находился на втором этаже, там сформировалась большая группа его сторонников. Кроме контактов с народом пришлось его постоянно контролировать. Верные нам силовики арестовали Седых-Бондаренко прямо в здании и потом выпустили. Развиться этому нарыву не удалось.

Домой я не уходил, все время находился в Моссовете и ночевал там.

Народ перед зданием Моссовета ночью не расходился. Люди с тревогой спрашивали: «А где Ельцин?» В Москве, когда началось противостояние, он находился за городом. Ельцин не человек

страха, он имел мужество. Президент прилетел в Кремль на вертолете и выступил по телевидению.

Сложить оружие и покинуть здание Верховный Совет отказался. В Белый дом полетели снаряды…

В воспоминаниях о кровавых событиях 1993 года мне приписывают, что якобы Лужков приказал отключить свет, воду и канализацию в Белом доме. Это выдумка. Здание строилось при советской власти и официально называлось Домом Советов, оно являлось резиденцией правительства РСФСР, Председателя Совета Министров. Этот стратегический объект, возводимый в годы «холодной войны», располагал автономным водопроводом, канализацией и собственной электростанцией на случай чрезвычайных происшествий.

Штурм Белого дома был назначен на 3 часа ночи…

Стрельба велась из танковых пушек, гранатометов, автоматов. Мрамор стен Белого дома почернел… В августе 1991 года борьба длилась три дня и погибло не от стрельбы три человека. В октябре 1993 года схватка длилась две недели, погибли двести человек и около тысячи получили ранения.

Чем вооруженное противостояние завершилось — известно.

На этом закончилась модель советской власти в России. Съезд народных депутатов и Верховный Совет РСФСР ушли в историю. За ними последовал Московский совет, прекративший свою деятельность.

Кто его правопреемник?

Избирать 500 депутатов для выражения воли народа не нужно. В Нью-Йорке, крупнейшем городе США, роль законодателей исполняли 35 человек. По моему предложению Гавриил Попов его принял, прошли выборы 35 депутатов Московской городской думы. Их вполне достаточно для законотворческой деятельности. Каждый получил достойную зарплату, машину с водителем, дачу, кабинет, помощников.

Председателем Московской городской думы избрали юриста, имевшего большой опыт в адвокатуре и прокуратуре, коренного москвича Юрия Платонова.

Так произошли кардинальные изменения московской городской власти. Думцы не собирались два раза в год на день-два, как депутаты Моссовета, они повседневно работали, принимали законы города Москвы, а мэрия и правительство города с удвоенной энергией их исполняли.

Падает снег на мою голову

В книге «Крестный отец Кремля, или История разграбления России» Пола Хлебникова, убитого по заказу тех, кто ее разграбил, верно названа причина начавшейся борьбы со мной после победы Бориса Ельцина осенью 1993 года. Она, как и его победа в августе 1991 года, не случилась бы без восстания москвичей и сопротивления правительства Москвы.

«В отличие от многих российских хозяйственников, — писал Хлебников, — Юрий Лужков легко ориентировался в бизнес-планах, денежных потоках и экономической статистике; он не пил и не курил — еще одна редкость в России. В отличие от ельцинских молодых реформаторов, задаром раздавших немалую часть государственных промышленных предприятий, он не спешил расставаться с городской собственностью и продавал ее за хорошие деньги. Например, московский бюджет получал более одного миллиарда долларов ежегодно от сдачи в аренду и продажи недвижимости — в десять раз больше, чем российское правительство получало от своей собственности по всей стране… В отличие от правительства Ельцина, на счету которого были многочисленные провалы, Московское правительство Лужкова работало конструктивно и успешно в стране, где все рушилось, Москва была оазисом процветания и успеха».

Успех не давал покоя молодым реформаторам и набравшим силу так называемым олигархам. Как утверждает генерал Коржаков, нередко встречаясь с ним за чашкой чая в рабочем кабинете в Кремле, Борис Березовский предлагал убить Лужкова, Кобзона и Гусинского, вслух придумывая разные варианты их устранения, что у генерала вызвало подозрения, в своем ли он уме.

Почему я вызывал у «крестного отца Кремля» такую ненависть? Отношения его со мной не всегда выглядели столь враждебными, о чем расскажу далее.

С Борисом Абрамовичем я познакомился давно, дружбу с ним не водил, домой не приглашал, принимал в рабочем кабинете на Тверской, пил с ним чай с медом и обсуждал проблемы экономики, в которой он хорошо разбирался.

О последних его днях после самоубийства в Лондоне, как и делах Березовского в России, всем известно. Коснусь только одного, почему я ему мешал настолько, что, если верить воспоминаниям генерала, известный ученый и интеллигентный человек хотел меня убить.

Березовский — талантливый игрок на политической и

экономической сцене, фигура неоднозначная. С одной стороны — два высших образования, одно — мехмат МГУ, кандидат и доктор наук в области прикладной математики, научный сотрудник институтов РАН, профессор, автор монографий и статей, изданных на Западе, член-корреспондент Российской академии наук, лауреат премии Ленинского комсомола.

С другой стороны — бизнесмен, политик, миллиардер, разбогатевший на безумной приватизации, медиамагнат, владелец акций — ОРТ, Общественного Российского телевидения, Первого канала в СССР, самого влиятельного в стране. Народ считал с советских времен Первый канал рупором правительства. Он же владел телеканалом ТВ-6. В руках Березовского оказались влиятельные газеты, возникшие при Перестройке: «Коммерсантъ», «Независимая газета», «Новые Известия», с командами самых оплачиваемых и одаренных журналистов, потеснившие старые советские издания.

С Ельциным Березовский познакомился, когда с Юмашевым, журналистом и зятем, составил «Записки президента» в 1993 году. По словам Коржакова, Юмашев уговорил Ельцина его принять, и при встрече Березовский предложил профинансировать издание книги. Ее выпустили в рекордные сроки в прекрасном оформлении в Финляндии. В окружении Ельцина, семье, как сказано в мемуарах генерала, «зауважали Березовского как делового человека». Не ограничивая себя бизнесом, он доказывал начальнику Службы охраны президента, что Лужков враг, будто «все беды у нас от Лужкова, а Гусинский задумал сделать его президентом».

Почему в один круг со мной, Кобзоном попал на прицел Бориса Абрамовича Гусинский? Кто такой Иосиф, все знали.

Кто такой Владимир Гусинский, здравствующий ныне в Испании или в Израиле?

Подобно Березовскому — это фигура неоднозначная, с интересной биографией.

Учился год в Московском нефтяном институте. После первого курса бросил учиться. Служил в армии. По конкурсу, где на одно место претендовали десятки абитуриентов, поступил в ГИТИС, учился пять лет и вышел из него с дипломом режиссера. В Туле, куда уехал по распределению, поставил в местном театре «Тартюфа» Мольера. Не потерялся, вернувшись в Москву, назначался главным постановщиком Международного фестиваля молодежи и студентов и руководителем культурной программы на Играх доброй воли.

Из мира искусства, подобно Березовскому, променявшему науку на бизнес, ушел, когда началась Перестройка, и сказочно

преуспел. Возглавил группу «Мост», у него служил генерал армии Филипп Денисович Бобков, бывший глава 9-го Главного управления КГБ, охранявшего высшее руководство СССР. Гусинский основал «Мост-банк», телеканал НТВ, ставший общероссийским, владел акциями газеты «Сегодня», журналов «7 дней», «Итоги», «Караван историй», радио «Эхо Москвы». Его телеканал НТВ и СМИ быстро завоевали популярность. Умел находить таланты. У него выступали на телевидении и в прессе Михаил Леонтьев, Евгений Киселев, Александр Минкин, всем известные публицисты и сегодня.

Гусинский получил статут уполномоченного банка правительства Москвы. Его офис находился в бывшем здании СЭВ, переданном мэрии Москвы. Там тогда помещались и другие коммерческие структуры.

Перед входом в это здание разыгралась в конце 1994 года драма, попавшая в газеты и на телевидение. Она имела косвенное отношение ко мне, и поэтому не могу о ней не вспомнить.

Предыстория началась в доме Ельцина за семейным столом, где с ним обедали на правах друзей руководитель ФСБ и начальник Службы охраны президента.

— Как-то за обедом, обращаясь ко мне и Барсукову, — свидетельствует генерал Коржаков, — президент повысил голос:

«Почему вы не можете справиться с каким-то Гусинским?! Что он вытворяет?! Почему везде разъезжает?! На него все жалуются, и семья тоже. Сколько раз случалось, что Таня или Наина едут, а им перекрывают дорогу из-за этого Гусинского. Его НТВ распоясалось, ведет себя нахально. Я вам приказываю: разберитесь с ним».

Эта тирада означала, что Березовский отыскал верную дорогу к ушам Ельцина.

— Как разобраться, если нет законных оснований? — спросил я.

— Неважно. Зацепитесь за что-нибудь, преследуйте его везде, не давайте ему прохода. Создайте ему такую атмосферу чтобы у него земля под ногами горела.

— Хорошо, подумаем, как создать такую атмосферу.

На следующий день, 2 декабря 1994 года, мы ее создали.

Что сотворили генералы, я не видел, меня, мэра Москвы, не предупредили о задуманной расправе. Не снизошли. Что произошло в тот снежный день, я узнал из прессы. То была операция под кодовым названием «Мордой в снег». Все случилось в пятницу, в конце рабочего дня. Прохожие увидели, как вооруженные автоматами люди в черных масках и в униформе блокировали входы в здание мэрии Москвы и уложили лицом в

снег мужчин в униформе, нанося им удары ногами по ребрам и между ног. В унизительном положении поверженные лежали свыше трех часов. Столько же времени блокировались входы в мэрию Москвы.

Две дюжины стоявших автоматчиков состояли в Службе охраны президента, а лежавшие на снегу люди служили в частной охране президента группы «Мост». На большой скорости, как некогда кортеж членов Политбюро, они сопровождали машину Гусинского. Мчались по перекрытому для всех Кутузовскому проспекту, правительственной трассе, когда шеф утром приезжал в Москву и вечером возвращался в загородный дом.

Никто в отчетах об операции «Мордой в снег» моего имени не упоминал. Никакой тайны о финансовых отношениях «Мост-банка» и мэрии Москвы не существовало. Снаряд, выстреливший по бизнесу Гусинского, репутации «Мост-банка», рикошетом попадал в меня.

Никаких сомнений ни у кого не осталось, потому что в том же декабре нанесли прямой удар персонально по мне.

Раскрыв 19 декабря свежий номер «Российской газеты», я прочел статью без подписи под фенологическим названием «Падает снег». Ни о каком снегопаде в ней не упоминалось, а прямым текстом утверждалось, что, не дожидаясь официального начала предвыборной кампании, группа московских финансистов и политиков начала борьбу, цель которой привести на пост президента России своего человека. На первый план финансисты решили выдвигать мэра Москвы Юрия Лужкова.

Кто эти финансисты, осведомленный аноним не скрывал. «Источники считают, что кампания по возведению Лужкова в президентство развернута прежде всего финансовой группой «Мост» и несколькими банками, близкими к московскому правительству. Мэр Москвы уже является политиком общероссийского масштаба».

Ни о чем таком я не думал, никакие финансисты, включая Гусинского, не собирались меня выдвигать в Кремль.

Вот такой грязный снег посыпался на мою голову. Как могла появиться статья в «Российской газете», печатном органе правительства, которое возглавлял Виктор Черномырдин? Значит, и с ним не посчитались, стало быть, за спиной анонимного автора стояло окружение президента, семья, и Березовский, которого они «зауважали». То был первый открытый удар по мне, нанесенный всего два года спустя, как я стал мэром Москвы.

Когда вышла статья «Падает снег», я посещал Ельцина в Кремле, говорил с ним по телефону, но никаких комментариев не услышал.

Выборы президента России 1996 года

Второй раз на всеобщих выборах Борис Ельцин в 1996 году с триумфом победить не смог в первом туре. В 1996-м вышел вперед во втором туре, хотя рейтинг у него за полгода до голосования выглядел хуже, чем у всех политиков, — никакой.

Как это ему удалось?

Штаб избирательной кампании возглавлял первый вице-премьер Олег Сосковец, бывший министр металлургии СССР. Чубайс называл его «духовным отцом» генералов Барсукова и Коржакова.

История повторилась. При Сталине соратником, исполнителем арестов и судилищ являлся нарком НКВД Берия, пользовавшийся полным доверием вождя.

При Ельцине самой влиятельной фигурой в его окружении, исполнителем провокаций типа «Мордой в снег» являлся генерал ФСБ Коржаков, начальник Службы охраны президента, которую называли «президентским КГБ». Таким оно, в сущности, являлось. После кровавых событий осени 1993 года Ельцин, преданный вице-президентом и главой Верховного Совета, перестал всем доверять. Он поручил начальнику личной охраны, считая его преданным другом, создать тайную службу, подобную бывшему КГБ. Задание Коржаков выполнил. Сформированная им служба масштабом превзошла бывшее 9-е Главное управление КГБ, так называемую «девятку», охранявшую членов Политбюро ЦК КПСС. «Девятка» состояла из трех тысяч сотрудников. Служба охраны президента во главе с Коржаковым насчитывала в своих рядах гораздо больше «бойцов невидимого фронта». Она не только занималась охраной главы государства, сопровождала его за стенами загородного дома и резиденции в Кремле. Тайные сотрудники следили, как в сталинские времена, за всеми, кто мог бы угрожать власти президента. На них заводили досье, за ними следили, прослушивали.

На проходившем экономическом форуме в Давосе все внимание иностранных предпринимателей занимал лидер Коммунистической партии Российской Федерации Геннадий Зюганов, предвкушавший после первого тура выборов победу во втором туре. Зная его рейтинг, на Западе и в Америке бизнесмены видели в нем будущего президента России. Внимали на пресс-конференциях каждому слову кандидата в президенты, его обещаниям проводить рыночные реформы, делать все то, что не удавалось Ельцину. Мало кто обращал внимание на прибывшего в Давос министра экономики Ясина. Толпа журналистов осаждала

Зюганова.

Видя все это, Анатолий Чубайс в Давосе убедил самых влиятельных предпринимателей, бизнесменов забыть распри, сплотиться и противостоять КПРФ ввиду возникшей угрозы потерять все нажитое на неправедной приватизации.

До выборов оставалось полгода, а рейтинг не рос. По мысли Чубайса коней сменили на переправе. Дочь Ельцина Татьяна слетала в Париж за опытом к дочери президента Франции, успешно сыгравшей ключевую роль в предвыборной борьбе.

Татьяна убедила отца встретиться с Чубайсом, предложившим новую стратегию избирательной кампании. Он возглавил Аналитическую группу штаба. В этот штаб входил и я. Руководителем Администрации Президента Ельцин назначил зятя, Валентина Юмашева. Татьяна вошла в штаб, чтобы оперативно, без субординации, решать любые проблемы.

Борис Березовский приблизил к Ельцину популярного в народе генерала Лебедя и его электорат, сыгравший важную роль при голосовании.

К успеху привели миллионы долларов олигархов, опасавшихся прихода к власти коммунистов. Служба охраны президента вскрыла в Белом доме одну из комнат и сейф, где пересчитала полтора миллиона долларов. Два члена штаба вечером вынесли из этой комнаты полмиллиона долларов и понесли деньги через проходную в коробке из-под ксерокса. За ними следили. Полмиллиона предназначались на оплату артистов, выступавших перед избирателями. С санкции генералов Барсукова и Коржакова членов штаба задержали и ночью допрашивали. Если бы об этих долларах узнала Россия — выборы Борис Николаевич непременно бы проиграл.

Всю ночь Ельцина уговаривали жена и дочь освободить членов штаба, выпустить их с пачками долларов. Татьяна и Наина Иосифовна его убедили. После чего последовала немедленная отставка директора ФСБ и начальника Службы охраны президента.

Избирательная кампания набирала обороты. Федеральные и региональные телеканалы обрушились на КПРФ.

Невзирая на возраст и опасения врачей, Ельцин отплясывал перед телекамерами в компании длинноногих девушек в мини-юбках.

В первом туре выборов победить ему не удалось, как обычно. За Ельцина, если память мне не изменяет, проголосовало 33 процента избирателей, за Зюганова 32 процента, разница — минимальная. Но во втором туре Ельцин выиграл гонку и остался в Кремле.

Помогли ему не только миллионы долларов олигархов, но и миллионы москвичей.

В почтовые ящики квартир всех жителей Москвы опустили миллион листовок с моим призывом к москвичам голосовать за Ельцина. «Когда меня спрашивают, почему я так активно включился в поддержку Б. Н. Ельцина, отвечаю: потому что на этом пути есть надежда на то, что отстроимся, на то, что покончим с бандитами, будем жить сытно, богато и счастливо, без смут и неурядиц». По всему городу расклеили плакат «Всегда вместе» с дружеским рукопожатием мэра и президента.

Мои выборы мэра в том году совпали с выборами президента России. Я свою избирательную кампанию в столице не вел, разъезжал по регионам, выступал на митингах и собраниях, убеждал народ голосовать за президента.

Ельцин пригласил меня, как только объявили результаты второго тура президентских выборов. Пригласил первым среди членов «группы поддержки». И говорит: «Юрий Михайлович, назовите любую вашу просьбу, и я ее выполню. Любую». — «Борис Николаевич, — говорю я в ответ, — смените гнев на милость в отношении Кобзона. Он не ваш сторонник, но он вел себя честно».

Иосиф Кобзон — личность совершенно самостоятельная в своих оценках, в своей оценке Ельцина в том числе. Но «доставать» за это человека, унижать, лишать сцены — это было недостойно. Правда, от моей просьбы президента перекосило. Ельцин тоже ведь личность. Он мне сказал: «Я не ожидал услышать от вас такое желание. Но я сделаю все, чтобы оно было выполнено». И действительно, перестали публично «доставать». Хотя в крупных официальных концертах Кобзон все равно долго не участвовал.

Сложно ответить на вопрос, что для меня значил Ельцин. Я знал нескольких Ельциных. Первый считался символом обновления, Перестройки, борцом с привилегиями номенклатуры. Когда он ввел демократический режим обсуждения пленарных вопросов, читал речи без бумажки и шастал по таким местам, в каких никогда бы не появился первый секретарь МГК партии, это вызывало всеобщий восторг.

Второму Ельцину хотелось нравиться не только россиянам, но и всему западному миру, и в первую очередь — Америке. Само по себе это неплохо, но он выбрал метод, который оказался неудачным. Все помнят, как нетрезвый президент России ликовал и бил в барабан, как дурачок на похоронах, когда солдаты под марш духового оркестра хмуро покидали Восточную Германию.

Потом все увидели третьего Ельцина, больного, с вредным пристрастием к алкоголю, допустившего безумную приватизацию

и реальную криминализацию страны.

В столице среди белого дня убивали, невзирая на лица: предпринимателей, генеральных директоров, покушались на жизнь членов правительства Москвы. Многочисленные осколочные ранения при взрыве бомбы поразили Валерия Шанцева, в ту пору — префекта Южного округа, кандидата в вице-мэры Москвы. Стреляли в голову Любови Кезиной, председателя Московского комитета образования. Покушались на Иосифа Орджоникидзе, заместителя премьера.

Застрелили возле своего дома Леонида Облонского, первого заместителя префекта Зеленограда, он курировал потребительский рынок, торговлю, общепит, малый бизнес.

И я, конечно, допускал, что со мной всякое может случиться, пребывая в реальной среде, в среде опасной. Многие решения, которые принимал, не устраивали криминал. И он готов был ради крупных объектов и заказов устроить покушение. Собственно, подобная опасность существовала для каждого, кто руководил тогда хозяйством.

Милиция в 90-е годы проигрывала в борьбе с криминалом, хотя правительство Москвы откликалось на все ее нужды.

Принимая решение, я не учитывал возможность того, что мне за него отомстят.

Вероятность покушения — да, допускал. Но себя на больничной койке не представлял.

Видимо, моей фантазии для этого не хватало. Точнее, я просто не думал об этом. О смерти думал, но не часто. Страшнее смерти считал потерю чести и инвалидную коляску. Хотя такой вариант развития событий не мог примерить к себе.

Первый теракт в Москве

В поезде метро, следовавшем от станции «Тульская», 11 июня 1996 года под сиденьем вагона взорвалась бомба, приведенная в действие часовым механизмом. Четверо пассажиров погибли на месте, шестнадцать получили ранения. Взрывная волна выбила стекла в соседних вагонах, поезд потерял ход, сотни людей в панике вышли из мрака тоннеля на свет станции.

Ровно месяц спустя бомба взорвалась в троллейбусе на проспекте Мира. Третья бомба разнесла троллейбус на Пушкинской площади. Городские больницы заполнили десятки раненых.

После терактов в метро и троллейбусах я предложил чрезвычайные меры против бомжей, гастролеров, преступных элементов и непрошеных гостей, заполонивших город, живших где попало и у кого попало. Милиция не имела права им противостоять. А против меня защитники «прав человека» потребовали возбудить уголовное дело.

Три трагедии с использованием взрывчатки оказались, как стало вскоре ясно, разминкой террористов. Они убедились, что в город можно беспрепятственно доставить взрывчатку, исполнителей, и задумали нанести удар невиданной силы по Москве.

Заканчивалась первая Чеченская война подписанием Хасавюртовских соглашений. Казалось бы, пора кончать стрелять и взрывать. Но эти предательские по отношению к России соглашения привели к вспышке воровства людей, выкупам, захвату в рабство, бандитизму. И дали террористам силы и средства для новой необъявленной войны в России, продолжавшейся все время, пока я работал мэром Москвы, вплоть до 2010 года.

С тех пор ко всем прочим моим проблемам прибавились забота о раненых, обездоленных москвичах, лишенных крыши над головой и имущества, похороны сотен убитых. Вторая Чеченская война началась в августе 1999 года. В том же месяце в Москве бомба взорвалась в «Охотном ряду», в салоне детских игровых автоматов. Погибла женщина, свыше тридцати детей и родителей были ранены. Месяц спустя в ночь на 9 сентября, когда все жильцы находились в квартирах, произошел адский взрыв дома на улице Гурьянова в Печатниках. Счет потерь пошел на сотни: 102 человека погибли под завалами бетонных плит рухнувших подъездов. Свыше двухсот москвичей на машинах «Скорой помощи» доставили в больницы.

Три месяца, приехав в Москву, террорист мог жить, где хотел и у кого хотел, не уведомляя милицию. Этим попустительским законом преступники воспользовались. Готовя взрыв, преступники с российскими паспортами неоднократно приезжали в Москву, жили в разных гостиницах, подыскивали помещения, заключали договоры аренды. Под видом мешков с сахаром сотни килограмм взрывчатки привезли в машине и сгрузили в квартире на первом этаже дома в Печатниках.

После взрыва участковые обследовали все нежилые помещения города. В подвале мебельного магазина в доме на Каширском шоссе милиционер увидел мешки с сахаром, но проверять их не стал, а когда, заподозрив неладное, повторно явился в подвал, дверь оказалась на замке. Вскрыть ее без хозяина не имел права. И ушел…

Рано утром 13 сентября восьмиэтажный кирпичный дом упал, полностью разрушенный. Почти все жители, 124 взрослых и детей, погибли: кирпичи не оставляли при взрыве пустот, как в блочном доме. В подвал мешки со взрывчаткой террористы открыто, не таясь, завезли, заплатили за аренду и превратили подвал в пороховую бочку.

Все дни «черного сентября» я провел у дымящихся руин в палатке военных, где проводил оперативные совещания с утра до ночи. Со взорванным домом мне было ясно, как поступить. Но государственной власти, ответственной за борьбу с терроризмом, было совершенно не ясно, что нужно сделать, чтобы в столице террористические акты прекратились. Устоявшие при взрыве подъезды снесем. Жильцам приготовлены новые квартиры. В соседнем доме лифты остановились, в панелях появились трещины. Приносят его поэтажные планы. С архитекторами обсуждаю варианты, в темноте делаются чертежи. Рядом с палаткой бушует народ, жители уцелевшего дома ждут своей участи. Принимаю решение возвести на месте разрушенного дома четыре многоэтажные башни.

Если с оставшимися в живых немногими жильцами взорванного дома № 19 все понятно, им приготовлены квартиры, то люди из соседнего, тоже пострадавшего дома нервно ждут, что с ними будет. Взяв фонарь, иду к толпе и, поднявшись на капот, в наступившей тишине объявляю: «Дом для жизни непригоден, его снесем, а все жильцы получат квартиры».

Меня упрекали в популизме, либеральные газеты писали:

«Блуждание по черному подъезду, речь на грузовике, похожем на ленинский броневик и ельцинский танк одновременно, — чем не зарабатывание очков у избирателей?»

До выборов-99 оставалось три месяца. И кто-то из толпы

крикнул: «Наши голоса — за вас!» Я зло отмахнулся. Не о выборах думал тогда, день и ночь переживая у двух братских коллективных могил.

Тогда в Интернете появилось сообщение: «Еще не похоронили погибших, еще льются слезы, а московский мэр уже объявил о вступлении в избирательную кампанию. «Стыдно, Юрий Михайлович. Бессовестно, бесчеловечно. Дайте похоронить и оплакать наших погибших».

Я не считаю себя эмоционально обделенным; скорее наоборот — в каких-то ситуациях мне, наверное, следовало бы спокойнее воспринимать события. Но вот чего я категорически не умею, так это заламывать руки и взывать к небесам. Скорбь не выставляют напоказ. Трагедию в Печатниках и последовавший за ней взрыв на Каширке пережил тяжело; не могу даже передать. Я точно знал, что не виноват перед ними. Но ведь я — мэр… И помню стихотворение Твардовского:

Я знаю, никакой моей вины
в том, что другие не пришли с войны.
И не о том же речь, что я их мог,
но не сумел сберечь.
Речь не о том, но все же, все же, все же…

Скажу честно: меня сильно испугало 11 сентября 2001 года в Нью-Йорке. Причем испугало не только размерностью катастрофы, но и тем, что я, как мэр, не мог даже себе представить, что происходило бы со мной, случись подобное в Москве, как в Нью-Йорке. Уже потом, когда во время представления мюзикла «Норд-Ост» на Дубровке двадцать женщин и двадцать один мужчина, вооруженные до зубов, ворвались в театральный зал и захватили восемьсот заложников, многое понял и прочувствовал.

Трагедия случилась 23 октября 2002 года. Руководить освобождением заложников назначили человека военного — Владимира Егоровича Проничева, ставшего Героем России. Мы разделили с ним функции, он занимался военными, подготовкой к операции. Я был его заместителем и взял на себя гражданские функции. Такая ситуация требует принятия множества неожиданных решений. (Перечень мероприятий я составил как инструкцию для руководителей городов, подвергнувшихся атакам террористов.)

Требовалось срочно обеспечить питанием восемьсот человек, их все дни кормили и поили.

Установить контакты с бандитами.

Мобилизовали медицину для экстренной помощи больным. В здание входили врачи, известный детский доктор Рошаль. Вел переговоры с бандитами бесстрашный в таких ситуациях Кобзон, народный артист Чечено-Ингушетии. Он предлагал в заложники себя и меня. Просил взамен нас выпустить из зала захваченных людей. Бандиты отвергли наше предложение: «Нам Лужков не нужен, нам нужны страх и кровь».

Понадобилось устроить сотни родственников — если их не организовать, толпа может перейти в режим безумия. Ими занималась незабываемая Людмила Ивановна Швецова, заместитель председателя правительства Москвы.

Быстро наладили питание военных.

Архитекторы обнаружили чертежи Дома культуры, который собирались штурмовать. Нашли в Москве единственный аналог подобного здания, выселили всех обитателей, чтобы бойцы могли тренироваться перед захватом. В радиусе полкилометра эвакуировали жителей, они могли пострадать при вероятном взрыве. Без больших жертв обойтись не удалось.

Захват здания произошел спустя три года после взрывов в Печатниках и на Каширском шоссе, но и тогда чеченским террористам удалось без проблем привезти в Москву и складировать оружие, купить автомашины, разместить для проживания в квартирах десятки бандитов, прибывших в Москву, несмотря на то что шла вторая Чеченская война.

Конечно, эти взрывы пришли к нам, в Москву, из России, из нерешенных проблем 90-х годов. Но я считаю, торпедировали Москву авторы либерального закона Верховного совета РФ «О праве граждан на свободу передвижения, выбор места пребывания и жительства в пределах Российской Федерации». Правительство Москвы отказалось его исполнять, не отменило обязательную регистрацию приезжих даже после принятия на референдуме Конституции, закрепившей это гибельное для того времени право. Я всегда выступал за то, чтобы граждане стран СНГ получали вид на жительство, и ввел «особый порядок пребывания в Москве граждан, постоянно проживающих за пределами России», который предусматривал обязательную регистрацию и взимание с них платы.

После взрывов домов направил в Государственную думу законопроект, предусматривающий лишение свободы сроком до двух лет за проживание в Москве без регистрации. И, не дожидаясь его принятия, установил «Временный порядок перемещения лиц, злостно нарушающих правила регистрационного учета». Милиция обязывалась нарушителей доставлять в дежурные части ОВД, выдворять к месту

постоянного проживания. Московский городской суд, затем Верховный суд сочли эти решения незаконными. Выступал против обязательной регистрации полномочный представитель президента в Центральном федеральном округе.

Считаю, отмена этих решений помогла террористам взорвать в 2004 году вагон поезда метро на перегоне между станциями «Автозаводская» и «Павелецкая». Узнав о трагедии, я срочно прервал рабочий визит в США и вернулся в Москву. В прямом эфире телеканала ТВЦ заявил о необходимости введения обязательной регистрации приезжих в Москве. И сообщил, что с соответствующими инициативами администрация города обратилась к федеральным структурам. А москвичей призвал покончить со всеобщей потерей бдительности. Я не призывал к всеобщей слежке и подозрительности. Но когда смертница прибывает в Москву, она не сразу с вокзала идет взрывать. У кого-то она живет, с кем-то общается.

С самого начала взрывов в Москве боролся, как мог, с либеральным попустительством терроризму. Но плетью обуха не перешибешь…

После Москвы подверглись атакам террористов Париж, Лондон и другие города Европы. Убийства невинных людей не прекращаются. Наша столица пережила страданий больше всех. Бомбы взрывали у станций метро, в вагонах поездов, самолетах, взлетавших из Москвы. Гремели взрывы на фестивале на Тушинском аэродроме, на Черкизовском рынке, в аэропортах Шереметьево, Домодедово.

Когда составлялась эта книга, взорвали поезд метрополитена в Санкт-Петербурге, где со времен убийства Кирова ничего подобного не происходило. Все это российский фронт необъявленной мировой войны. Когда ей придет конец — сказать трудно.

Глава девятая
Как возрождалась Москва

О, радость жизни! О, души полет!
Простор небес и золотое поле!
Я вас люблю — моя счастлива доля!
И длится жизнь моя, и я гляжу вперед!

(«На день рождения в 2009 году)

Как возрождалась Москва

В кратчайший исторический срок картина на улицах Москвы, пугавшая народ и иностранцев в начале 90-х годов, через несколько лет выглядела иной.

Выросло поколение, которое не помнит несчастных пожилых женщин на Тверской улице у Моссовета, торговавших с рук чем попало. Не застало рынков на стадионах и во дворцах спорта. Не видело затемненных улиц, словно ожидающих налета вражеской авиации.

Помню, возвращался из Лондона, залитого ночью светом. Из Шереметьева ехали по Ленинградскому проспекту и Тверской, главной улице. За окнами машины — мрак, пустые немытые витрины. Грязные окна, мусор на тротуарах, ямы на асфальте. Редкие прохожие торопились домой из полупустых театров.

Тогда сказал вслух, как обет: «Вот когда люди снова пойдут в театры, когда заблестят витрины, станут чистыми улицы, заполнятся прилавки и мы забудем, что такое дефицит, вот тогда сможем считать, мы что-то сделали в Москве».

Наступившим утром собрал приунывших членов правительства, рассказал, что видел в Лондоне, и призвал всех: «Вытрите слезы, подберите сопли, мы не хуже других, а я так понимаю, даже лучше. Мы богатая нация, богатый народ. У нас достаточно сил и потенциала. Хватит плакать, давайте заниматься делом».

Главное дело состояло в помощи москвичам, пострадавшим от действий радикальных реформаторов.

Всем тем пенсионерам, ветеранам, инвалидам, кто получал государственную пенсию ниже прожиточного минимума, ежемесячно начислялись денежные надбавки. Брались в расчет расходы не только на еду, но и на жилье, коммунальное обслуживание. Надбавки увеличивались с ростом инфляции, поскольку жизнь становилась дороже и сводить концы с концами пенсионеры не могли.

Я помню советские времена, когда после войны старики не получали пенсии и многие пожилые родители обращались в суды с исками к детям. Тех обязывали платить алименты. Мы же стремились, чтобы все старики могли жить, не обращаясь в суд за алиментами от своих детей.

Все пенсионеры получили социальную «Карту москвича». По ней можно по сей день, не покупая билеты, входить в метро, бесплатно пользоваться всеми видами общественного транспорта: автобусами, троллейбусами, трамваями. Точно так же

пенсионеры без оплаты могут ездить в пригородных поездах.

По «Карте москвича» в утренние часы магазины предоставляют скидки на купленные продукты. В городе открылись социальные магазины и аптеки с более низкими ценами.

Таких льгот у пенсионеров не существовало при социализме.

Все это элементы особого социализма, распространенного сегодня в странах Европы с высоким уровнем жизни, таких как Норвегия, Дания, Швеция. По существу, это поддержка малоимущих за счет активной работы реального сектора экономики.

В наследство от советской власти нам досталась главная проблема — жилье. Миллионы москвичей томились в коммунальных квартирах, да и в отдельных квартирах панельных пятиэтажек, названных в народе «хрущобами», москвичей преследовала теснота.

Мы знали, в развитых странах Европы на каждого жителя приходилось 40–70 квадратных метров и семья со средним достатком занимала квартиру в 100–200 метров с комнатами, ванными и туалетами. На каждого москвича приходилось в среднем менее 20 квадратных метров.

Хрущев максимально развил индустриальное домостроение, жилые корпуса монтировались быстро, как машины на конвейере. В Москве к концу его правления строилось ежегодно свыше 5 миллионов квадратных метров жилой площади.

При Брежневе этот показатель резко снизился до трех миллионов, и проклятый «квартирный вопрос» снова стал символом неустройства в городе.

Нам удалось, как в прошлом при советской власти, каждый год сооружать свыше 3 миллионов квадратных метров жилья, и один миллион давали очередникам, стоявшим в очереди на улучшение жилищных условий со времен СССР. Бесплатно.

Сейчас эта очередь остановилась, город не обеспечивает очередников жильем.

Все это очень плохо.

После распада СССР мы продолжили, как прежде, сооружать кооперативные дома.

Тысячи возникших предпринимательских фирм с никому прежде неведомыми названиями «Дорожник», «Шоссе», «Вираж», «Каток» ремонтировали дороги.

Открывались повсеместно банки, магазины, кафе, пекарни, колбасные цеха, кондитерские. Строились поликлиники, детские сады и школы.

Мы строили коттеджи для многодетных семей. Этой

программы больше нет.

По другой программе город помогал молодым семьям обзавестись квартирами, предоставляя им за счет бюджета города льготные кредиты с низким процентом учетной ставки.

Мы занялись улучшением условий жизни инвалидов, устраивали наклонные съезды на тротуарах, во всех домах лестницы в подъездах дополнили дорожками для колясок инвалидов и детей.

Особое внимание уделялось ветеранам Великой Отечественной войны. Первый московский хоспис открылся в 1994 году в Центральном округе. Бесплатную медицинскую и все другие виды помощи получили в нем онкологические больные. Такие же хосписы мы создали в каждой префектуре.

Осуществлялась грандиозная программа по приведению в порядок всех известных крупных лечебниц, таких как Морозовская больница, Боткинская больница, клиника в Сокольниках. Не оставалось ни одной, где бы не шла реконструкция и не сооружались новые корпуса.

В Институте скорой помощи имени Склифосовского реставрировали памятник архитектуры XVIII века, построенный графом Шереметевым приемный покой для бедных, открыто ожоговое отделение, корпус для пересадки органов, оснащенный суперсовременной аппаратурой.

Это касалось не только муниципальных учреждений, но и государственных. Новый корпус построили в Онкологическом институте имени Герцена, где ученые занимаются исследованиями и лечением. Современное здание возвели для известной детской клиники доктора Рошаля.

Я исходил из желания сделать Москву мировым центром медицины. Наша задача состояла в том, чтобы поднять авторитет московских врачей.

Как прежде в Советском Союзе, столица России принимала на лечение страждущих всей страны, где специалисты не располагали необходимым оборудованием или не могли выполнить особо сложные операции.

В год в Москве прибавлялось по сто детских садов, десятки средних школ. В каждом новом районе сооружались ФОКИ — физкультурно-оздоровительные комплексы в шаговой доступности для детей.

В Москве состоялись первые Всемирные юношеские игры. В город приехали делегации 131 страны со всех континентов. Регулярно каждый год разыгрывался Кубок Кремля. В нем участвовали профессиональные теннисисты международного уровня.

Со всех сторон Москвы, на присоединенных к ней землях Московской области, прилегавших к МКАД, на месте старинных сел и деревень Бутово, Митино, Жулебино, Косино, Куркино и других шло, как в прежние времена, массовое жилищное строительство,

Возникали новые улицы и дороги, прокладывались новые линии метро, открывались станции, торговые центры, храмы. Жители сел и деревень получали квартиры со всеми удобствами, а их названия переходили к микрорайонам, где справляли новоселье сотни тысяч москвичей.

Члены правительства забыли, что такое суббота. Весь выходной с командой объезжал стройки, проводил совещания. Одним строителям давал городской заказ, других — лишал привилегии. Никому не приходилось, как прежде, угрожать: «Положишь партбилет на стол», что значило лишиться должности и будущего.

Говорил тогда, не уставая: «Если столица не возобновляется, значит, хана не только Москве, но и всей стране».

* * *

Воссоздание утрат началось с Красной площади. На углу с Никольской улицей со времен царствования Михаила Романова шла служба в соборе Казанской иконы Божьей Матери. Список с нее сопровождал ополчение во главе с князем Дмитрием Пожарским, освободившим Москву в 1612 году. Храм снесли при советской власти и на пустыре устроили общественный туалет. В прессе после отмены цензуры и наступившей гласности стало возможным написать об этом безобразии. Общественные организации начали собирать деньги на храм. Моссовет их поддержал и решил «восстановить памятник воинской славы».

Когда меня избрали мэром, на пустырь пришли архитекторы и строители. Пожертвований не хватило, нашлись у города деньги на благое дело, и за три года все завершилось. Это первая церковь, возрожденная после урагана разрушений при «социалистической реконструкции» предвоенных лет.

Как нам это удалось? Когда собор решили снести, замечательный реставратор Петр Барановский обмерил стены, окна, зафиксировал все, что видел. Тем самым дал нам возможность воссоздать шедевр в режиме достоверности. Реставрацией ведал Олег Журин, его ученик. А главным человеком на стройке выступил Матросов Александр Сергеевич, заместитель мэра и министр правительства Москвы, удостоенный впоследствии пяти орденов Русской православной церкви за возрождение храмов.

По обмерам учителя реставратор Олег Журин разработал

проект воссоздания разрушенных Иверских ворот и самой почитаемой в Москве Иверской часовни, где хранилась икона Божьей Матери. О ней Марина Цветаева писала:

А вон за тою дверцей,
Куда народ валит, —
Там Иверское сердце
Червонное горит.

Ворота увенчали башни с двуглавыми орлами. Их в советскую эпоху снесли, чтобы на Красную площадь во время военных парадов Красной армии могли въезжать танки и проходить колонны демонстрантов.

Так удалось воссоздать преступно порушенный образ Красной площади.

С этих первых шагов началось возрождение «сорока сороков» Москвы.

За Красной площадью последовала Соборная площадь Кремля. Ее изуродовали, чтобы пристроить к Большому Кремлевскому дворцу, где проходили съезды партии и сессии Верховного Совета, столовую. Ради нее сломали Красное крыльцо, где происходили выходы царей к народу и разыгрывались кровавые драмы отечественной истории.

Тогда же в здании дворца демонтировали убранство двух тронных залов, Андреевского и Александровского, чтобы из двух устроить один Зал заседаний Верховного Совета СССР и РСФСР. Его демонтировали и воссоздали утраченный образ двух великолепных залов, посвященных российским орденам Андрея Первозванного и Александра Невского.

В архивах обнаружили сотни планов, фасадов, смет. По ним «Моспроект-2» создал чертежи, подобные тем, что выполнил автор дворца Константин Тон. По ним строители и реставраторы восстановили утраченное. Теперь на Соборной площади и в Большом Кремлевском дворце все так, как было до разрушений.

* * *

Брежнев с трибуны съезда КПСС озвучил утопию: «Превратим Москву в образцовый коммунистический город». Генеральный план, утвержденный правительством, обещал каждой семье квартиру с числом комнат, соответствующих числу ее членов.

После утверждения Генерального плана МГК партии и Моссовет приняли совместное постановление, обязывавшее строителей за несколько лет реконструировать переулки

Сретенки, самый трущобный район до революции 1917 года и после нее.

Старые доходные дома обветшали без ремонта, только метровой толщины стены из кирпича не давали им обрушиться. После принятия постановления тогда ничего из обещанного за пятнадцать лет не произошло.

Над центром в те времена не маячили башенные краны. Новые здания появились только для Комитета госбезопасности на Лубянке, Министерства обороны на Арбатской площади, ЦК КПСС в Китай-городе и МВД на Калужской площади. С трудом достроили в Охотном Ряду гостиницу «Москва», чему тогда помешала война.

Мы же, там где Чехов встречался в сретенских переулках с «отбросами общества», за несколько лет реконструировали старые жилые дома и построили новые. Среди них появились уютные дворы.

По Генплану 1971 года Москве обещали «ансамбли Садового кольца», семь «центров планировочных зон», «заповедные зоны», транспортные «хорды», где машины могли бы мчаться, минуя центр, с одного конца города на другой. Все замышлялось реализовать к 1985 году, но тогда все осталось на бумаге.

Мэрия и правительство Москвы не обещали москвичам утопий. Мы наращивали объемы строительства жилья, стремясь вернуть утраченные позиции, сооружать свыше 5 миллионов квадратных метров жилых домов в год. Цели добились в 2005 году.

Снова, как прежде до Хрущева, «борца с архитектурными излишествами», главной фигурой на стройке считался архитектор. Он заказывал музыку, диктовал строителям, что и как надо делать. Домам возвращали утраченные карнизы, башни, лепнину. Появились «Золотые ключи», «Синяя птица», «Воробьевы горы» и им подобные комплексы.

Возник в 90-е годы современный стиль московской архитектуры. Возводились многоэтажные башни, среди них самый высокий жилой дом Европы — «Триумф-Палас».

Одни критики запустили в оборот понятие «лужковский стиль» и с упоением сами стали его развенчивать. Под ним подразумевали «обилие всего тяжеловесного, неуклюжего и декорированного башенками», которые якобы самолично я рисовал. Другие критики утверждали: «Никакого московского стиля нет» — и ругали опять-таки мэра за его отсутствие.

Стиль вырабатывают время и творцы, в нашем городе — московские архитекторы.

Только они. Моя задача состояла в том, чтобы сформировать

современную систему градостроения, изменить философию строителей, сложившуюся в советские годы, когда они правили бал, делали, что им выгоднее и проще.

Поэтому появилась в Москве архитектура, какой не знали прежде, как, например, пешеходный мост «Багратион». Что в нем тяжеловесного и неуклюжего?

* * *

До революции, приезжая в Москву, каждый подданный и иностранец мог снять номер в гостинице или в меблированных комнатах, недостатка в них не существовало. Дефицит гостиниц в годы советской власти привел к тому, что командированные в столицу специалисты могли получить номер не у служащих гостиниц, а у чиновников управления высотных домов и гостиниц Мосгорисполкома, куда являлись с ходатайством учреждений. Без них приезжие в лучшем случае могли разместиться в отдаленных и устаревших гостиницах ВДНХ.

С московской пропиской селить в гостиницах категорически запрещалось.

Проблемы этой больше нет.

Новые отели строились на центральных улицах и в отдаленных районах. Как в городах Европы, на фасадах появились названия мировых гостиничных сетей: «Хилтон», «Мариотт», «Ритц-Карлтон», «Крона-Плаза» и им подобные. В одном 2002 году прибавилось 18 гостиниц. Пятизвездочные отели украсили Тверскую, мы вернули главной улице столичный блеск.

Снесли на ней стеклянную башню «Интуриста», закрывавшую вид на Кремль, избавились от примитивного «Минска», «Киевской», появились «Аврора», «Арарат», «Балчуг-Плаза», много других комфортабельных отелей, способных принять высоких гостей в столице России, где прежде им предлагалась одна гостиница «Октябрьская», переименованная в «Президент-отель».

Это придавало силы и радовало безмерно. Я не строитель, но тесно по сей день общаюсь с ними и хочу сказать: разве кто-нибудь может с отвращением смотреть, как рождается новая картина, мелодия? Так вот, тот экстаз, то наслаждение, которое испытывает творец при рождении произведения искусства, — точно такое же чувство испытывает строитель».

* * *

Одни, недовольные происходящим, заявляли: «Москва похожа на Стамбул».

Другим она напоминала Шанхай, третьим — Лас-Вегас. Эти взгляды формировались в МАРХИ, Московском архитектурном институте. Ректору Москва напоминала самый известный город Турции. Профессор, который баллотировался на пост вице-мэра

Москвы, поднялся по лестнице-стремянке в башню многоэтажного банка на Краснопресненской набережной, чтобы доказать: все увиденное им с высоты, включая «Москва-Сити», является «маниловским проектом, воплощенным Лужковым».

По чьим проектам мы застраивали Москву? Артисты и художники учатся в разных московских институтах. В отличие от них все как один архитекторы выходят из стен одного вуза. Современные московские здания не нравились ректору и профессору, согласен. Но кто учил авторов проектов? Не Лужков. А профессора архитектуры.

Я абсолютно исключал даже какие-то мысли, чтобы продвигать собственный стиль, не являясь специалистом в архитектуре. Слушал людей, которые предлагали что-то новое, и как-то пытался помочь реализовать идеи и проекты. И слава богу. При всех критических выпадах, а это нормальное явление в демократической системе, разных мнениях, разных оценках, суждениях мы все-таки создали московский стиль, не гнушаясь современностью.

Только домам авангардным я старался найти свое место. Расположить рядом здание «стекло-бетон» со старинным особняком или доходным домом — значило поссорить архитектуру прошлого и настоящего.

Мне всегда хотелось, чтобы ночью Москва выглядела такой же привлекательной, как днем, светилась, как Лондон и Париж, с наступлением сумерек. Идея залить ночной город светом пришла Георгию Боосу, тридцатилетнему московскому инженеру-электрику световых приборов.

Фамилия досталась ему от голландского предка. В годы Перестройки он служил в технологическом и светотехническом институте. Основал с отцом-инженером, когда это стало возможно, «Светосервис».

В 1994 году он встретился со мной и предложил осветить дворцы, музеи, театры, памятники архитектуры, высотные дома. Вспомнил я ночной Лондон и сразу немедленно поддержал Георгия. Когда обсуждали вопрос, сомнений у меня не возникло, деньги на новое дело найдутся. Ночной город в огнях света так же важен, как и строительство административных зданий, жилья.

Как говорится, идея овладела массами. Боос создал набор оборудования лучше зарубежного, предложил разные типы приборов, начиная от светильников для высотных зданий и кончая антивандальными лампочками для подъездов жилых домов.

В результате проделанного получил реакцию приятную и неожиданную. Звонит Галина Волчек, главный режиссер

«Современника», и спрашивает: «Что ты сделал с улицами? Я возвращалась из Парижа, ехала по Тверской и вдруг поняла, как все здорово, как все красиво!»

Вся наша работа влиятельными телеканалами и прессой, попавшими в руки медиамагнатов, замалчивалась или охаивалась:

«Историческая Москва раздавлена новым строительством».

«Мэрия ломает Москву, чтобы прокормить 800 тысяч строителей».

Но несмотря на критику, порой злобную, работа по приведению Москвы в порядок продолжалась. И не только в центре.

Пролетая вокруг Москвы на вертолете, я видел в границах МКАД поля орошения, мусорные свалки, заброшенные промышленные зоны.

С Люблинских полей орошения, устроенных за пределами города в XIX веке, вывезли миллионы тонн ила, засыпали землю девятиметровым слоем песка и начали строить Марьинский парк, город с прудами, набережными, парками, жилыми кварталами, станциями метро, храмом.

Подобным образом поступили с давней гигантской свалкой в Братеево, ее закрыли, вывезли миллионы тонн мусора. И построили микрорайон Братеево.

* * *

И это были не отдельные выбранные для улучшения экологии территории строительства. По всей окраинной территории города развернулось строительство домов, школ, детских садов и прочей инфраструктуры, необходимой для жизни москвичей.

В Филях, на Кастанаевской улице, сел в кабину экскаватора и начал крушить первую пятиэтажку. Так началась на деньги инвесторов масштабная программа сноса 6 миллионов квадратных метров панельных домов первого поколения, не припадая ни к федеральному, ни к муниципальному бюджету. И без указа президента, дебатов, законов парламента, митингов протестующих москвичей.

Почему понадобилось рушить, а не ремонтировать пятиэтажки, как поступили в других городах? Мы просчитали разные варианты, выдвигались предложения капитально переделывать здания. Но оказалось, экономически это невыгодно. Гораздо эффективнее во всех отношениях снести и возвести на высвободившемся месте современные дома.

Москвичи с радостью переезжали в своем районе в новые квартиры, на треть больше прежних: с изолированными комнатами, раздельными санузлами, более высокими потолками,

не доплачивая ни рубля.

«Панельные дома рассчитывались на четверть века, а стоят полвека и не рушатся», — возражали мне. Да, конструктивно они могут постоять. Но это временно. С точки зрения современных требований к комфорту жизни, их надо немедленно убирать. И наконец, с точки зрения соответствия пятиэтажек современным требованиям по теплу и энергосбережению — их надо сносить, они требовали безумного количества тепла зимой.

Судьба пятиэтажек первого поколения, построенных по проекту инженера Лагутенко, — жгучая проблема наследства, от которого мы решительно отказались. Не хочу ругать инженера и покровителя его Хрущева. Скажу лишь, если бы тогда сооружали жилые дома капитально, как прежде доходные и «сталинские», то мы давно бы решили проклятый квартирный вопрос, который испортил, искалечил жизнь многим москвичам.

Пятиэтажки, решая одну проблему, создали другую, не разрешенную по сей день.

Если бы сами мы не начали ломать «хрущобы», то нам никто бы не смог предъявить претензии. Правительство Москвы могло возложить это дело на тех, кто пришел бы нам на смену. Но мы проявили инициативу, и я не считаю ее преждевременной и неправильной.

Набрав темп, сносили в год свыше 200 зданий.

Жаль, что из-за «утраты доверия» не все снес как хотел.

Что делается сегодня на месте сносимых пятиэтажек? К моему изумлению, как при Хрущеве, все те же панельные многоэтажные дома! Через полвека их придется ломать, они будут восприниматься, как сегодня «хрущобы». Безумие об этом не думать, не решать сегодня организационные вопросы.

Мы должны строить современные монолитные жилые дома на века, как поступали наши предки. Они оставили нам в наследство дворцы, усадьбы, особняки XVIII века, сотни так называемых доходных домов XIX века на улицах старой Москвы. Эти доходные дома не нуждаются в реновации, послужат и в XXI веке.

Мы выполнили громадную работу, снесли свыше тысячи пятиэтажек, переселили 600 тысяч москвичей в новые дома. Каких-либо протестов, демонстраций — не происходило. Потому что решали социальную цель, улучшали жизнь людей. Сейчас очевидна другая либеральная цель — перед выборами поднять имидж власти, угодить застройщикам, дать им заработать.

* * *

Нам досталась одна пешеходная улица на Арбате. Эту линию мы продолжили.

Закрыли машинам движение в Столешниковом переулке,

замостили камнем.

Пешеходным стал Камергерский переулок.

Появились впервые пешеходные мосты.

Первый соединил Лаврушинский переулок с Болотной площадью и центром. Ажурный переход над Москвой-рекой побудил молодых после регистрации брака вешать на перила замки, выбрасывая в воду ключи в знак нерушимости союза. Другой пешеходный мост, названный Патриаршим, соединил храм Христа Спасителя с Замоскворечьем.

В пешеходные трансформировались два старинных моста Окружной железной дороги. Они отслужили отпущенный им срок эксплуатации как железнодорожных мостов. Их собирались пустить в металлолом. Я предложил сохранить в качестве пешеходных и по Москве-реке передвинуть в центр. Один соединил Хамовники с Парком культуры. Другой стал кратчайшим путем между Дорогомиловом и Плющихой. Его накрыли прозрачной крышей, осветили и превратили в достопримечательность.

В старой Москве было мало фонтанов. И на этом направлении мы продвинулись вперед.

Фонтан «Неглинка» на Манежной площади, имитирующий подземную реку, дополняют в струях воды четыре бронзовых коня, символизируя четыре времени года. Фонтан «Принцесса Турандот» струится на Арбате у театра, где не сходит со сцены пьеса с таким названием. Сад «Аквариум» до революции славился аквариумом с водными затеями. Ожили в саду большой фонтан «Аполлон» и малый — «Сатир». Забил фонтан на Украинском бульваре. На площади Европы у Киевского вокзала фонтанирует «Похищение Европы» со статуей легендарного быка, подаренной Брюсселем Москве.

Успех в преображении Москвы произошел потому, что сохранили проверенные в делах кадры руководителей, невзирая на то, что прежде они служили в партийных и советских органах. В Ленинграде уволили весь состав исполкома, опытных специалистов и организаторов, только потому, что они члены партии, коммунисты, служили при советской власти. Их заменили людьми с демократическими взглядами, которые мощный комплекс строительства города развалили. В нем трудились 26 Героев Социалистического Труда и около 20 лауреатов Государственной премии, удостоенных высших наград за достижения на стройках. В результате на них воцарилась тишина.

«Мне бы такого Ресина», — сокрушался Анатолий Собчак. Обо мне выразился, что попало в прессу: «Ну что он, в кепке,

бегает перед экранами по какой-то стройке. Мэр должен подписывать бумаги, а не бегать по стройкам». Пойдя на второй срок, всеобщие выборы Собчак проиграл своему заместителю, «хозяйственнику».

* * *

На фоне возрождения Москвы впервые я пошел 16 июня 1996 года на всеобщие альтернативные выборы. Одержал победу в первом туре, набрав 89,68 процента голосов избирателей. И это против пяти пар кандидатов на этот пост.

После победы на инаугурации я получил от президента Ельцина знак отличия — «Мэрскую цепь».

С ювелирной цепью на груди я сидел 3 сентября 1997 года на Красной площади рядом с Борисом Николаевичем и патриархом Алексием II на праздновании 850-летия основания Москвы. Театрализованное представление перед стенами Кремля длилось два с половиной часа, напомнив всем о славном прошлом и настоящем столицы, чем Москве обязано государство. Дважды она подтвердила свою историческую роль, летом 1991 года и осенью, в 1993 году, дав свободу России и всем бывшим республикам СССР.

В тот день театрализованное шествие прошло по Тверской. На Воробьевых горах знаменитый француз Жан-Мишель Жарр показал длившееся до утра музыкально-лазерное шоу, каким удивлял мир в разных странах. Праздник закрылся в Лужниках при переполненных трибунах под прозрачной крышей. До кульминации юбилея год проходили посвященные ему конференции, конгрессы, фестивали, выставки, балы, карнавалы, конкурсы и другие подобные радостные действа, наименованные в постановлении правительства города скучным словом «мероприятие».

Хотелось, чтобы праздник запомнился народу, как юбилей 800-летия со дня основания Москвы, — мне и моим современникам.

В те дни не только пели и танцевали. На фоне праздника состоялось открытие памятника 300-летию Российского флота и Петру Первому, «Охотного Ряда», Музея археологии и фонтанов на Манежной площади, моста «Багратион».

Все это случилось несколько лет спустя после того, как по улицам города громыхали танки, устрашая народ, как пушки стреляли по Белому дому. Москва в дни юбилея доказала, что не утратила силу, вселила веру и надежду в будущее всем городам России.

Сидя рядом с президентом на Красной площади, я вспоминал, как по его наущению на мою голову падал «белый

снег», обстреливали памятник Петру, храм Христа, все, чем занимались мэрия и правительство Москвы.

Третий Рим

Мне приписали слова, что якобы Шухову башню не нужно восстанавливать. Это неправда. Башню проектировали и строили москвичи во главе с великим инженером. Она остается уникальной во всех отношениях. Поражает смелость и оригинальность технических решений. Восстановить ее необходимо.

Воссозданные на Поклонной горе Триумфальные ворота в честь победы в 1812 году стояли на вершине одного из семи легендарных холмов. Эти холмы нас сближают с Вечным городом. В Риме на открытии памятника Пушкину я процитировал его стихи:

Но если гневный Бог досель неумолим,
И век мне не видать тебя, великий Рим,
Последнею мольбой, смягчая рок ужасный,
Приближьте хоть мой гроб к Италии прекрасной!

В Москве до 1917 года замечательных памятников архитектуры насчитывалось не меньше, чем в самых славных городах, таких как Рим и Париж. Иностранцы, художники и музыканты, приезжавшие на гастроли, ими восхищались.

В довоенные годы воинствующие безбожники нанесли Первопрестольной сокрушительный удар, лишив Москву былого великолепия — Сухаревой башни, Красных ворот, сотен храмов и часовен.

Обезглавили многие улицы, где сияли на солнце купола. На Мясницкой насчитывалось пять старинных церквей — нет больше ни одной. Остались без храмов Ильинка, Воздвиженка, Остоженка, Пречистенка, Арбат, Тверская, Большая Дмитровка… Стерты с лица земли Чудов и Вознесенский монастыри в Кремле, в пределах бульваров разрушили Никитский, Страстной, Варсонофьевский и Златоустьинский монастыри.

Нам удалось кроме храма Христа Спасителя воссоздать Преображенский храм, полковую церковь Преображенского полка Петра I. Восстановили колокольню Большого Вознесения, где венчался Пушкин, колокольню Федора Студита, домового храма семьи Суворова.

Вернули к жизни все, что хоть как-то уцелело. Закрытые,

обезглавленные обители и церкви выглядели ужасно без крестов, куполов, служили складами, мастерскими, архивами, общежитиями…

Воссозданы все сохранившиеся мужские и женские монастыри: Даниловский, Рождественский, Петровский, Покровский, Ивановский, Новоспасский, Зачатьевский, Алексеевский. Реставрирована основанная великой княгиней Елизаветой Федоровной Марфо-Мариинская обитель в Замоскворечье. Увидев ее незадолго до кончины, патриарх Алексий II дал нашей работе высокую оценку: «Обитель засияла прекрасным бриллиантом в ожерелье московских монастырей и храмов».

За редким исключением, почти все сохранившиеся в неприглядном виде храмы возрождены.

На пустыре между Волхонкой и Знаменкой, появившемся после разрушения церкви Николая Можайского, поставили в честь его часовню. Так поступили на Арбатской площади, где расправились с церковью Бориса и Глеба. О ней напоминает часовня их имени. Еще одна часовня Рождества Богородицы построена в Столешниковом переулке, где до нас сломали одноименную церковь.

Вместо радости эта работа вызывала протесты, и мне напомнили, что Венецианская хартия 1964 года воссоздание допускает в случаях стихийного бедствия и угрозы национальному достоинству. Но разве ураган разрушения, пронесшийся в 20–30-е годы над Москвой, не стихийное бедствие, не угроза национальному достоинству?

Пресса не уставала бить в колокола:

«Москву снесли, нет Москвы!»

«Москва становится пародией на собственную историю».

«Старую Москву сознательно и методично уничтожают, стараясь, видимо, переплюнуть большевиков».

Знали ли те, кто сравнивал нас с большевиками, что они разрушили не только половину храмов и осквернили церкви. Они разрушили стены Китай-города, Нижние торговые ряды, улицы и переулки Зарядья, половину Тверской, кварталы на Моховой и Манежной.

Четыреста мастеров культуры подписали письмо в адрес восьми инстанций, включая президента России, что «погибли СОТНИ жилых московских памятников». Откуда такие фантастические цифры? Сотни жилых домов — это десятки улиц. Но все они, расходящиеся веером от ворот Кремля, Китай-города и Белого города, за двадцать лет мало чем изменились.

Меня обвиняли в «архитектурном вандализме» за то, что к

известной приемной Государственной думы и Совета Федерации на Воздвиженке пристроил во дворе «ангароподобное здание», и утверждали, что это «свойственно лужковскому стилю — увеличение социально бесполезных офисов-монстров в центре». Но в федеральном владении я не имел права что-либо пристраивать.

Перед выборами мэра в 1999 году появился «Предварительный список памятников истории и культуры, уничтоженных или искаженных при Юрии Лужкове». Попал в него дом Губина. В бывшем особняке XVIII века помещалась туберкулезная больница, выселенная из-за аварийности. Дом признали «искаженным» после научной реставрации, а не тогда, когда шедевр Матвея Казакова готов был рухнуть.

Перед следующими выборами появился другой подобный список с призывом к Кремлю: «Город надо спасать. Москва сполна испытала на себе архитектурные вкусы коммунистических вождей. Следующее испытание она не выдержит. И есть только один выход: весь центр Москвы в пределах Садового кольца президентским указом вывести из подчинения мэра. Передать его в федеральное подчинение и объявить памятником».

Пятнадцать лет простоял в лесах находящийся в «федеральном подчинении» знаменитый Пашков дом. Откуда бы у государства нашлись средства для спасения сотен памятников в пределах Садового кольца?

Все эти взгляды внушались москвичам, когда возрождались палаты XVIII века на Пречистенке, Волхонке, в Лаврушинском и Гранатном переулках, где много лет ждали скорой помощи палаты Малюты Скуратова времен Ивана Грозного. В то время, когда раздавались обвинения в «вандализме», восстанавливали деревянный особняк Пороховщикова в Староконюшенном переулке, старинные Сандуновские бани, бывший Екатерининский институт благородных девиц, Центральный дом Советской армии, дворец Морозова, известный как Дом дружбы.

Выходили книги «Москва, которой нет», «Москва, которую мы потеряли», где оплакивались разрушения тех лет, когда в структуру исполнительной власти я не входил. К числу потерь отнесли Гостиный Двор. Возмущались прозрачной крышей, накрывшей двор, куда раньше заезжали на лошадях с товарами.

При реконструкции музея Пушкина на Петровке, Музыкального театра на Большой Дмитровке, решил бесполезные дворы там перекрыть, чему радовались сотрудники музея и театра. Пространство дворов заполнили экспозиции, выставочные залы, вестибюли и фойе.

Москва не одинока, принимая такие кардинальные решения.

В Британском музее так поступили, перекрыв стеклянной крышей, где в любую погоду комфортно, в нем открылись кафе, книжные лавки и магазины сувениров. Английская газета «Гардиан» признала, что в деле охраны памятников «Лондон может многому поучиться у Москвы».

На заседаниях правительства я не уставал повторять: Москва должна прирастать историей и культурой, у нее нет будущего без туризма — и все для этого делал, не припадая к государственному бюджету.

Дошли руки до обходимых вниманием музеев и библиотек. Быстро достроили давно начатый Инженерный корпус Третьяковской галереи с выставочными залами. Ожил замороженный на много лет долгострой — Дарвиновский музей, где самая большая в Европе коллекция фауны и флоры. Основаны два музея археологии на Манежной площади и в Гостином Дворе. Преобразились неузнаваемо Планетарий и подземный Музей космонавтики. Его углубили на 12 метров и втрое увеличили выставочное пространство, ставшее больше Манежа.

Открылась библиотека «Русское зарубежье». Разрушенной в 1972 году Тургеневской библиотеке построили новое здание. Разместили Музей фотографии в центре Москвы на Остоженке. Теперь и в Москве, как в Европе и Америке, есть Еврейский музей.

На Арбате квартиры писателя Андрея Белого и философа Алексея Лосева превратились в давно обещанные мемориальные музеи. В домах, где жили Тургенев, Булгаков, Цветаева, Галина Уланова, все сделано, чтобы к ним могли прийти почитатели.

Бывшую электростанцию и гараж на Большой Дмитровке преобразовали в Новый Манеж.

В Московском зоопарке после реконструкции стало не стыдно смотреть зверям в глаза.

Кризисы в экономике не утихали. А достопримечательностей в Москве национального значения становилось все больше! Дворец XVIII века на Пречистенке занимали военные учреждения, они довели памятник до ручки. Здесь родился генерал-губернатор Москвы Владимир Долгоруков, успешно управлявший городом 25 лет, никогда никому не приказывая. Его любили. Ему никто не отказывал. Долгоруков достроил храм Христа… Зачем нам понадобился бывший княжеский дворец? В его залах благодаря усилиям Зураба Церетели открылась галерея искусств, ставшая достопримечательностью города. Он же возродил изуродованный дворец на Петровке, где в 2000 году открылся созданный им Московский музей современного искусства.

Провиантские склады, замечательный архитектурный ансамбль, служивший два века армейским складом и гаражом, по

нашей просьбе военные вернули городу. В нем с размахом разместился Музей истории Москвы, ютившийся в церкви. Чтобы это произошло, построили для армии современный гараж и жилой дом.

Преображались не только старинные здания. Сверхсложную реставрацию произвели в сталинской высотке у трех вокзалов, гостинице «Ленинградская». Она сохранила роскошное убранство середины XX века и стала современной по комфорту, техническому оснащению. Теперь это звено в ожерелье всемирно известной сети гостиниц высшего класса «Хилтон». Национального значения монументы (их начали в Москве устанавливать поздно — в XIX веке, при Александре I) пересчитывались на пальцах. На Красной площади — Минин и Пожарский; в Кремле — Александр II; на Тверской, напротив дома генерал-губернатора, — генерал Скобелев. Два последних памятника большевики разрушили, борясь с «царями и их слугами».

После революции множество изваяний из недолговечных материалов, спешно созданные по плану «монументальной пропаганды» Ленина, не сохранились. Остался один из камня — Тимирязеву, первому русскому ученому, признавшему советскую власть.

Монументы возводились раньше в столице СССР, как правило, с политическим подтекстом. При Сталине создали памятник Максиму Горькому, «буревестнику революции», «великому пролетарскому писателю». С надписью на постаменте «От Советского правительства» почтили Илью Репина, как предшественника «социалистического реализма» в живописи. Поднялась на месте сгорбленного Гоголя статуя «От Советского правительства» — жизнерадостному Гоголю, обличавшему «крепостническую Россию».

Памятник-глыбу Карла Маркса открыл Хрущев. В «оттепель» воздвигли монумент Маяковскому, по формуле Сталина, «лучшему и талантливейшему поэту советской эпохи». В годы «застоя» множились памятники и мемориальные доски Ленину. Увековечили вождей Октябрьской революции — Дзержинского, Свердлова и Калинина, эти три изваяния, как известно, снесены в августе 1991 года.

Горбачев открыл созданный до него памятник Ленину на Калужской площади.

Для нашего великого города памятников за семьдесят лет власти КПСС установлено очень мало. На одной Трафальгарской площади в Лондоне в центре высится колонна Нельсона, а по углам — четыре памятника. Подобная пафосная картина на

площадях Парижа.

В СССР решения о монументах и музеях принимались на Старой площади и в Кремле. Борис Ельцин памятниками не занимался, хотел снести Мавзолей Ленина, как снес в Свердловске Ипатьевский дом, где расстреляли Николая II и его семью…

«Царское дело» доверил Борис Николаевич мэрии и правительству Москвы, и этим правом мы воспользовались сполна. У Красной площади установили памятник маршалу Жукову. На Кутузовском проспекте — конный памятник Багратиону. Монумент Александру II, Александру Освободителю, не встретивший поддержки Кремля, город принял по инициативе Бориса Немцова, моего давнего оппонента. Я нашел ему достойное место у храма Христа Спасителя.

Памятник Пушкину открыли к 100-летию со дня его смерти. Памятник Гоголю приурочили к 100-летию со дня рождения. Не дожидаясь подобных дат, по велению сердца с ними в ряд на бульварах воздвигли монументы Рахманинову, Есенину, Твардовскому, Шолохову, Высоцкому.

На центральных улицах открыты монументы Достоевскому, Чехову, Бунину.

Впервые в истории города установили памятники режиссерам Станиславскому и Немировичу-Данченко, артисту Юрию Никулину, архитекторам Баженову и Казакову, инженерам Шухову и Мельникову, строителю первой железной дороги Санкт-Петербург — Москва.

Все помянутое дает основание утверждать о ренессансе, возрождении искусства в городе. За два десятилетия монументов, художественных музеев, театров стало больше, чем основано за два века.

В старинных особняках возникли галереи Ильи Глазунова, Александра Шилова, Зураба Церетели. За что им такая честь? — осуждали меня поклонники агрессивного концептуального искусства. Отвечаю: не потому, что они мои друзья, их почитает народ, они по праву носят звание народных художников СССР и России.

Как все москвичи, я стоял часами в очереди в Манеж на выставку Ильи Глазунова, напомнившую мне картины Сурикова в Третьяковской галерее, куда наш класс водила учительница. Люди шли бесконечно, он выразил то, о чем они думали и не могли открыто сказать, не рискуя свободой. То был протест, посильнее словесных высказываний и митингов, своего рода подвиг. Глазунова замалчивали, третировали в прессе, как меня. Илья Сергеевич подарил картины Москве, их все видят в галерее

его имени на Волхонке. По ним будут учить детей на уроках истории, рассказывая о революции 1917 года, несуразностях Перестройки и уродствах нашего времени.

Другой народный художник, Александр Шилов, создал галерею портретов современников. Есть у него, как у всех живописцев, на картинах красивые женщины, но предпочитал он героев сражений, людей труда, ветеранов, тех, кого изувечила война в боях за нашу Родину.

Зураб Церетели прославился монументами в Нью-Йорке, Париже, статуями в Риме, Лондоне, Севилье, а на Поклонной горе обелиском Победы, Петром на Стрелке… В то же время Церетели — необычный художник, автор множества картин и портретов на холстах и в бронзе. Он основал кроме Московского музея современного искусства Российский музей современного искусства, галереи на Пречистенке, Тверском бульваре, в Ермолаевском переулке, своих домах на Пресне и в Переделкино.

Сергей Андрияка основал Школу акварели и Академию акварели и изящных искусств, еще один московский художественный институт. Начинал как живописец, писал картины маслом, гуашью, темперой, занимался мозаикой и витражами, эмалями и фарфором. Нашел себя в венецианской акварели, развил это направление искусства. Нигде нет эпических картин на бумаге, как у него. По заказу мэрии написал шестиметровую панораму Москвы XIX века…

У москвичей в памяти «Бульдозерная выставка» на пустыре в Беляево, где власть крушила картины авангардистов. Сегодня «Винзавод», «Гараж», «Красный Октябрь» — это названия возникших крупных галерей современного искусства, не считая многих малых.

В СССР, вынужденном отражать нашествия, втянуться в гонку вооружений, мало занимались строительством театров даже в столице. Возникшие в XX веке «Современник» и Театр на Таганке открылись в бывших кинотеатрах начала XX века. Многие театры занимают залы, построенные «купеческой Москвой».

Город капитально отремонтировал цирк Юрия Никулина. Я очень его любил. С ногой в гипсе выступал на арене цирка на юбилее великого артиста. Вместе с ним исполнял развеселую песню про зайцев, косивших траву. Здесь нужно отметить бывшего премьера СССР Н.Н. Рыжкова, нашедшего средства на реконструкцию цирка Юрия Никулина.

Москва помогла театрам, впавшим в беду без поддержки государства. Когда стал председателем исполкома, начал ремонт театра имени Ермоловой. После избрания мэром перевел «Ленком» в прямое подчинение мэрии с финансированием

«напрямую».

На Никольской улице открылся Камерный музыкальный театр.

В артистическом мире шутили, что не осталось народных артистов, которым бы Лужков не построил театр. Это шутка, но правда в том, что действительно за минувшие двадцать лет начали играть в новых стенах Виктюк, Джигарханян, Бертман, Колобов, Фоменко, Розовский, Табаков, Бабкина, Рюмина и другие известные артисты и режиссеры.

Бывший электрозавод, принадлежавший купцам Алексеевым, откуда родом основатель Художественного театра Станиславский, превратили в театр «Фабрика Станиславского».

Ни на один театр не похожа архитектура нового здания у Тургеневской площади. Когда сняли строительные леса с него, Калягин воскликнул: «Это чудо! В моем родном городе театр, похожий на волшебный замок, воплотившаяся мечта моего детства».

Кроме драматических театров построили на средства Москвы Новую сцену Большого театра. В саду «Эрмитаж» обосновалась с комфортом «Новая опера» Евгения Колобова. О ее бедственном положении я узнал случайно, подслушав жалобы артистов, и помог им.

Зажглись огни «Геликон-оперы» на Большой Дмитровке в пришедшей в упадок усадьбе. Ее заасфальтированный двор заполняли мусорные баки, владение делили одиннадцать арендаторов, не имеющих отношения к культуре. Под градом критики ревнителей руин, устраивавших шумные демонстрации протеста, загораживавших машинами дорогу строителям, началось превращение развалюхи в оперный театр.

После моей отставки стройка надолго замерла, и казалось, ее постигнет участь депозитария Оружейной палаты на Боровицкой площади. Здравый смысл восторжествовал. Двор перекрыли крышей и превратили в великолепный театральный зал, где выступает «Геликон-опера», получив признание в мире.

МКАД и третье транспортное кольцо

После отставки Хрущева, проложившего Московскую кольцевую автомобильную дорогу — МКАД, тоннели и эстакады Садового кольца, ничего подобного в городе не происходило. Началась гонка вооружений.

Дороги, как жилые дома, с первых дней моей службы в исполкоме Моссовета стали приоритетом. Пролетая над Кольцевой дорогой, я увидел две полосы с каждой стороны, запруженные грузовиками. И понял: срочно надо реконструировать МКАД. Водители называли ее «дорогой смерти». Каждый год здесь гибли 200 пешеходов и тысяча — получали увечья.

История дороги началась в предвоенные годы. Трассу закрепили на местности, создали проект, но начать дорожные работы помешала война. Вместо задуманной кольцевой магистрали пришлось срочно всего за один месяц летом 1941 года проложить на подступах к Москве обходную дорогу, рокаду. Она прошла на подступах к городу вдоль линии фронта и сыграла важную роль в дни разгрома немцев под Москвой. По ней перебрасывались воинские части и боевая техника с одного участка линии обороны на другой, где возникала критическая обстановка. Рокада не совпадала с трассой будущей МКАД.

Строительство развернулось у Ярославского шоссе в сторону Симферопольского шоссе в конце 1960 года. Спустя два года началось движение машин по восточному участку длиной свыше 40 километров. Машины ехали по двум полосам, разделенным травяным газоном. Замкнули кольцо два года спустя, оно стало зримой новой административной границей Москвы длиной 109 километров. На всем пути не установили ни одного светофора. Так в СССР и России появилась первая магистраль, где машины могли ехать без остановок на перекрестках. На МКАД насчитывалось два больших моста над Москвой-рекой и свыше ста путепроводов. На ее реконструкции трудились 100 тысяч строителей из регионов и стран СНГ.

На всем протяжении пути по краям дороги устроили «будильник шофера», уложив бетонные ребристые плиты. Если машина наезжала на них, начиналась тряска и водитель понимал — заехал на обочину. В пересечениях с шоссейными магистралями впервые устроили «клеверные листы», позволявшие без стояния на перекрестках въезжать в Москву или Московскую область.

Расстояния от центра до Кольцевой дороги не превышали в

среднем 17 километров, и на машине преодолеть его не составляло особого труда. Москва до середины 80-х годов оставалась очень компактным городом, чем отличалась ее планировка в лучшую сторону от многих больших городов мира и нашей страны.

Начали мы реконструкцию с малого: полотно дороги расширили на четыре метра за счет разделительного газона. Ранее ночью дорога не освещалась, преград между встречными полосами движения не сделали, и это служило причиной лобовых столкновений автомобилей, тяжких аварий, гибели водителей и пешеходов. Осветили магистраль на всем протяжении и установили разделительный барьер, чтобы впредь машины не могли столкнуться. Большего тогда позволить себе не могли.

Создав «Дорожный фонд», вернулись на МКАД. Вот тогда началась коренная реконструкция. Построили свыше 50 пешеходных переходов, тоннели, большие и малые мосты, десятки путепроводов над Москвой-рекой, железнодорожными и автомобильными магистралями.

Дорожное полотно удалось расширить до 50 метров, машины поехали по пяти полосам в каждом направлении вместо нормативных трех-четырех. Впервые работу российских подрядных организаций оценивали по международным стандартам качества.

За полвека после начала строительства МКАД к ней подступили многоэтажные жилые дома, и она превратилась в улицу. На ней устроили полсотни остановок автобуса.

Все удалось выполнить за четыре года, не прерывая движения транспорта. Таким образом, устаревшую морально и физически дорогу превратили в магистраль европейского класса. По мнению экспертов, МКАД имела тогда мало аналогов в мировой практике.

Все это происходило на окраине города, когда в центре самой Москвы сооружался подземный «Охотный Ряд», памятник Петру, возводили храм Христа Спасителя, небоскребы «Москва-Сити». Как и эти уникальные сооружения, МКАД не заслужила аплодисментов у тех, кто боролся с «большими проектами Лужкова», оспаривая их необходимость и унижая мое достоинство.

В прессе раздались обвинения, что Лужков «украл 20 сантиметров МКАД». Якобы при расширении асфальтового покрытия с каждой стороны обочину сделали уже на 10 сантиметров, чем предусматривалось проектом, по которому составлялась смета расходов. Значит, делался скороспелый вывод: материалов и зарплаты ушло меньше на 256 миллиардов рублей. А все нерастраченные деньги присвоил все тот же

градоначальник.

Цифру озвучил генерал-майор, заместитель начальника Следственного комитета, там завели уголовное дело о крупном хищении при строительстве МКАД. Но когда замерили ширину не выборочно, как первоначально сделали, а на всем пути в 109 километров, оказалось: все заужения и расширения обочин укладывались в допуски, предусмотренные нормативами. Более того, обочины оказались в целом не заужены на 10 сантиметров, а расширены на 4 сантиметра.

Реконструкция МКАД стала первым значимым транспортным проектом мэрии и правительства Москвы.

Вторым подобным масштабным примером дорожного строительства стало Третье транспортное кольцо. Больше половины пути на магистрали составляют эстакады и тоннели. Четыре раза кольцо пересекает Москву-реку. Непрерывное движение без светофоров и здесь, как на МКАД.

Замкнули кольцо не сразу, а только после того, как проложили под землей Лефортовский тоннель. 20 февраля 2003 года с членами правительства, не скрывая радости, я проехал на машинах по пути, равном 3 километрам 255 метрам, из них 2 километра 200 метров в глубоком заложении.

Так закончилась драматическая история, начатая при советской власти. По советскому первоначальному проекту по пути Третьего транспортного кольца в Лефортово сносились палаты Щербакова, церковь Пресвятой Богородицы, старинные дома за Яузой. Далее магистраль вторгалась в заповедный Лефортовский парк, заложенный при Петре Первом.

Москвичи безуспешно возражали. Так бы все могло случиться, если бы не появился в Москве в роли главы МГК партии Ельцин. Он прислушался к протестам. Строительство в Лефортово прекратил.

Такое положение длилось пятнадцать лет.

Работа началась с нуля, не напролом, круша дома и валя деревья. Я принял решение дорогу строить под землей. Для прокладки тоннеля купили в Германии горнопроходческий щит фирмы «Хорренкнехт» и не пожалели о затратах. Дело осталось за строителями.

В конце года машины поехали по всему кольцу протяженностью 36 километров.

Но дальше сооружать подобные магистрали и в том же темпе развиваться мы не могли, потому что федеральное правительство по предложению бывшего министра финансов Кудрина лишило все города, включая Москву, дорожных фондов. Произошла катастрофа. Россия строила дорог в 20 раз меньше, всего 3 тысячи

километров в год, столько, сколько в Китае — за две недели.

Когда я заседал в Совете Федерации, то услышал выступление министра финансов примерно в таких словах:

«Вот, дорогие наши члены Совета Федерации, сенаторы, я вношу такое предложение: Москва, Санкт-Петербург и Казань, они объелись, слишком хорошо себя чувствуют в дорожном строительстве, а остальные города не имеют дорожных фондов, не сформировали их. Я предлагаю у названных городов забрать, да и у остальных тоже, дорожные фонды, а потом правительство все распределит по справедливости». Так закончил свое выступление Алексей Леонидович.

Дорожными фондами распоряжались субъекты Федерации, и они отвечали за правильность их использования и за развитие транспортной инфраструктуры.

Тогда я выступил и возразил: «Так нельзя, это неправильно, это незаконно. Конституционное право субъектов Федерации дает возможность формировать свои фонды и развивать дорожное строительство».

Но когда все остальные члены Совета Федерации увидели, что возникает возможность отобрать у Москвы, у Санкт-Петербурга и у Казани деньги, потом получить что-то большее, все, кроме трех, проголосовали за то, чтобы сконцентрировать деньги дорожных фондов регионов в центре.

Я еще раз выступил с возражением и, обращаясь к главам регионов, сказал: «Дорогие коллеги, вы сейчас проголосовали за такое решение. Я могу с полным основанием сказать, что вы этих денег не увидите».

Все так и вышло.

У министра финансов Кудрина стояла задача — собрать деньги. Он решил: «Пусть регионы подождут с дорогами. Вот соберу и положу деньги в «Фанни мэйл» и «Фреди макс». И все будет хорошо». (Это те самые фонды США, которые первыми загнулись в кризис.)

Если бы у Москвы не отняли Дорожный фонд, нам бы хватило средств на Четвертое транспортное кольцо. В моей пьесе «Сократ всегда Сократ» министр финансов Кудрий, обращаясь к правителю Афин после его программной речи, говорит:

Твои слова высокой правдой дышат,
Их на скрижалях мраморных напишет
Сама история иль отольет в гранит
И на века для мира сохранит.
Как точно ты сказал о новой твердой власти

И о тревогах! Разделяю я тревоги!
Чтоб избежать потерь нам и напастей,
Нам нужно полностью собрать налоги.
Как твой министр финансов я скажу,
Что ничего страшнее нет, чем строить нам дороги.
Хоть мало денег — все равно вложу
Я их в Персидский фонд.
Тогда увидят боги,
Какую пользу я Афинам приношу…

Зачем нам американские фонды? Деньги должны работать, давать прибыль, деньги должны вкладываться в России, а не лежать где-то за океаном.

Пришлось на Третьем транспортном кольце пустить машины вместо эстакад по Беговой и Нижней Масловке.

Десять лет висела над землей оборванная эстакада на пути к «Москва-Сити».

За это время, имея Дорожный фонд, мы могли бы проложить двести километров дорог, таких как МКАД, с мостами, эстакадами, транспортными развязками…

При всем при том большие дорожные проекты осуществлялись постоянно. Удалось расширить Ленинградский проспект и Ленинградское шоссе от площади Белорусского вокзала до МКАД в сторону аэропорта Шереметьево. Машинам на широкой магистрали путь всегда открыт, пробок нет до границы Московской области.

Нет пробок и на преображенном Звенигородском шоссе, оно стало новой радиальной магистралью города между Кудринской площадью Садового кольца и МКАД.

Началась прокладка Четвертого транспортного кольца, за что меня удостоили титула «властелина колец». Алабяно-Балтийский тоннель — часть этой магистрали. После моей отставки этот проект не получил развития.

Очевидно, чтобы вызвать недовольство москвичей пробками на дорогах, в 2010 году правительство президента Медведева не выделило Москве ни одного рубля из государственного бюджета на сооружение метро, которое финансировалось даже в годы Отечественной войны.

Теперь о пробках на дорогах, ставших притчей во языцех. Почему МКАД и Третье транспортное кольцо не спасли нас от заторов? То, что эти два транспортных кольца переполнены, не просчет проектировщиков. Так произошло из-за отсутствия, с

одной стороны, Четвертого транспортного кольца и, с другой стороны, подобной МКАД кольцевой дороги в Московской области.

Давно возникло у меня желание устроить наземное метро на рельсах Окружной железной дороги. Этот большой проект, реализованный в 2016 году, мы начинали с Геннадием Матвеевичем Фадеевым, когда он служил начальником Московской железной дороги и позже министром путей сообщения России.

Фадеев пошел городу навстречу. Разрулил товарные поезда, они пошли по другим направлениям, перекладывал потоки грузов с Окружной на другие железные дороги. Были распланированы все станции, начался ремонт пути. Но без Дорожного фонда не нашлось денег на электрификацию.

Глава десятая
«Большие проекты»

«По аналогии с «большими проектами»
президентов Миттерана
в Париже и Кеннеди в Вашингтоне
появились в Москве «большие проекты» Лужкова».

(Из московских газет)

В июле 1992 года я направил в Белый дом проект Указа президента России «О Фонде возрождения Москвы», выразив в нем давние мечты московских архитекторов.

Дело в том, что город со времен Брежнева имел право на типовое строительство домов, школ, кинотеатров, лечебниц. И не мог сооружать уникальные здания без ведома правительства СССР и финансирования центра. Такая возможность появилась для Москвы, когда его не стало.

Деньги в наш Фонд ожидались из целевого Фонда президента России, от юридических и физических лиц, добровольных пожертвований меценатов.

К Указу прилагалось приложение с названиями 13 объектов, «строительство и реконструкция которых обеспечиваются в первоочередном порядке». Под номером 1 в списке значился храм Христа Спасителя. Далее следовали комплекс зданий МГУ на Воробьевых горах, памятник Победы на Поклонной горе и другие уникальные сооружения, которыми предстояло заниматься.

Денег из Фонда президента не получили. Но многое из задуманного построить удалось, о чем хочу рассказать в этой главе. Начну с «Охотного Ряда», первого «большого проекта», названного так в либеральной прессе по аналогии с уникальными зданиями, сооруженными президентами Франции и США в XX веке.

О них я не знал и прочел в свой адрес такой упрек: «Мэрия лихорадочно перестраивает центр. По аналогии с «большими проектами» президентов Миттерана в Париже и Кеннеди в Вашингтоне появились в Москве «большие проекты» Лужкова: полуподземный Манеж, Гостиный Двор. Московское правительство ориентировалось на амбициозные, а главное,

сверхдорогие инвестиционные проекты, сулящие большие политические дивиденды, но не решающие стратегических проблем развития города».

В этой главе речь пойдет о «больших проектах», без которых сегодня представить столицу России невозможно.

«Охотный ряд»

В приложении к Указу торгового центра Манежной площади не значилось. Но его начали сооружать раньше других. И вот почему.

На градостроительной выставке, состоявшейся после августа 1991 года, Борису Ельцину показали макет и эскизы общественно-культурного центра на Манежной площади, удостоенные первой премии. Пребывавший в отличном настроении победитель увидел, как писали в прессе: «Дворец культуры и отдыха, какой мир не видывал» с театром и концертным залом, археологическим музеем, зимним садом, залами танцев и аэробики, фонтанами, ресторанами, кафе, магазинами — и все это под землей. А на поверхности предлагалось выпустить из-под земли Неглинку, восстановить часовню Александра Невского, проложить улицу к Манежу. По расчету автора, все задуманное стоило 800 миллионов долларов и окупалось за 40 лет.

Сопровождавшие Ельцина журналисты увидели, как знавший толк в строительстве председатель Верховного Совета РСФСР обрадовался, и услышали: «Гениальный, понимаешь, проект. Архитектор — гений, говорю вам».

Идея строить под пустынной Манежной площадью пришла в голову архитектору, приехавшему в Москву после распада СССР из Ташкента, Борису Улькину. Он, единственный футболист команды мастеров, опоздавший на самолет и уцелевший при авиакатастрофе, построил много подземных сооружений в разрушенном землетрясением Ташкенте, где их прятали от обилия солнца.

Я его поддержал, после выставки еще раз показал проект Ельцину, тот с радостью его утвердил по своеобразной причине. Тогда на Манежной площади все время митинговали против него коммунисты. И тут вдруг я — с деловым, а не политическим проектом…

Строить начали в 1992 году. Тысяча рабочих под руководством археолога Александра Векслера занялась раскопками между Кремлем и Московским университетом. Под бывшей дорогой вскрыли кладбище старообрядцев, я там нашел монету в пять рублей, на нее можно было купить половину коровы. Монету отдал в археологический музей, основанный рядом с «Охотным Рядом».

Это былое название снесенных старинных торговых рядов Москвы я предложил дать появившемуся у стен Кремля торгово-развлекательному центру, во многом отличающемуся от проекта

Бориса Улькина. Он хотел создать под землей семиэтажный комплекс, мало зная гидрогеологическую обстановку. Проблема таилась даже не в Неглинке, заключенной в трубе. Мы углубились на 12 метров, сделали пробный шурф и наткнулись на неизвестную подземную реку. Забил мощный фонтан, пришлось затампонировать его. По существу, комплекс на Манежной — как корабль, стоящий на воде. Под его дном течет мощная река, она ниже Неглинки. У комплекса хорошее дно с мощнейшей гидроизоляцией, вокруг забиты буросекущие сваи, они надежно держат герметизацию.

А вообще у нас подземных рек множество, под одним центром города 150 речек. С ними нужно всегда считаться.

Я решил не углубляться на сорок метров, построить три подземных этажа по восемь метров высотой. Они исполнены в декорациях трех времен, по мере погружения в землю, последних Романовых: Николая I, Екатерины II и царя Алексея Михайловича. Дизайн придумал Зураб Церетели, назначенный мной главным художником комплекса. С командой помощников он немедленно включился в работу.

Ему пришла идея установить над «Охотным Рядом» фонтан «Четыре времени года», купол и фонтан-купол «Часы мира» в образе Северного полушария. Вращаясь на 360 градусов в сутки, сфера купола играет роль стрелки часов.

По предложению архитектора, профессора Дмитрия Лукаева подземные этажи дополнил наземный этаж.

Стройка шла днем и ночью. Все время, пока она длилась, и после ее окончания не прекращалась ругань в печати. Газеты возмущались, что «градоначальник» занимается «царским делом», открывая музеи, театры, устанавливая памятники. Кампания в прессе инспирировалась окружением Бориса Ельцина, реформаторами, не прощавшими Москве особый путь приватизации. Она-то, приватизация по-московски, и давала нам средства на «большие проекты», вызывавшие яростную критику, как только появился глубокий котлован у Александровского сада.

«Призрачный платоновский «Котлован» зияет посреди Москвы».

«Роют в Москве ямы и возводят башни».

«Все объекты — пример небывалого волюнтаризма».

«Стройка у стен Кремля не сулит никакой удачи».

«Поставив на зодчество, московский мэр рискует проиграть».

Невзрачный, залитый асфальтом пустырь оплакивали, как разрушенный памятник архитектуры. Когда ушел в отставку главный архитектор Москвы Вавакин, вослед ему выговаривали, что нарушил исторический образ Манежной площади. Но во-

первых, когда строился «Охотный Ряд», этой должности он не занимал. А во-вторых, у Манежной площади не существовало «исторического образа». Площадь образовалась перед войной, когда разрушили перед гостиницей «Москва» старинные кварталы между Моховой и Манежной улицами. Образовавшуюся площадь, залитую асфальтом, заполняли автобусы «Интуриста». Там же была разворотная площадка для троллейбусов. На сером пустыре перед Манежем виднелся закладной камень памятника в честь 50-летия Октябрьской революции. Теперь на прежнем безжизненном пространстве в центре всегда многолюдно, особенно летом у фонтана «Неглинка», куда в жару в воду прыгают не только мальчишки.

У Москвы после векового перерыва появился универсальный магазин, ставший вровень с ГУМом. Общая площадь «Охотного Ряда» составила 70 тысяч квадратных метров. Не понадобилось сорока лет для его окупаемости. Город начал получать прибыль через несколько лет.

В «купеческой Москве» до 1917 года кроме множества торговых рядов, лавок насчитывалось всего четыре европейского уровня универсальных магазина: Верхние торговые ряды — ГУМ, Центральный универмаг — ЦУМ, Петровский пассаж и Военторг. Между ними пролегала тропа, по которой, переходя из одного магазина в другой, курсировали москвичи и приезжие. Два больших магазина появились за все годы советской власти — «Детский мир» и универмаг «Московский» у трех вокзалов. Всего два.

«Охотный Ряд» как торгово-развлекательный центр, сокращенно ТРК, своим сочетанием торговли и развлечений оказался востребованным, крайне необходимым примером для подражания. Такие комплексы я видел в Париже, Лондоне, самых больших городах Европы.

После «Охотного Ряда» построили подобный ему «Атриум» у Курского вокзала, к сожалению, закрывший его монументальный фасад. Здесь торговая площадь превышала 100 000 квадратных метров.

В центре Москвы таким гигантам места не хватало, оно нашлось в отдаленных районах, закрытых промышленных зонах, у конечных станций метро, МКАД.

За год до «отрешения» в конце зимы я открыл «РИО» на Дмитровском шоссе, в нем 220 тысяч квадратных метров торговых рядов. В марте на Тушинской улице начал торговать «Праздник». Там под одной крышей супермаркет, продовольственный и рыбный рынок.

В том же 2009 году на Ленинградском шоссе на месте

закрытого, к радости жителей, чугунолитейного завода распахнул свои двери «Метрополис». Его площадь 240 тысяч квадратных метров, в три с лишним раза больше ГУМа.

Но и «Метрополис» превзойден. 300 тысяч квадратных метров у «Белой Дачи» на МКАД. Столько — у «Афимолла», роскошного центра торговли и развлечений в «Москва-Сити». К 2010 году уже насчитывалось свыше 300 торгово-развлекательных центров.

Поклонная гора

В указе Ельцина «О фонде возрождения Москвы», который подготовило правительство Москвы, среди тринадцати объектов под номером 3 значился памятник Победы на Поклонной горе. На ее пустыре на самой верхней точке закладной камень установили в 1958 году. С тех пор за десятилетие руководства Хрущева, двадцатилетие правления Брежнева и за годы Перестройки Горбачева монумент не смогли установить.

Приближался юбилей, полвека со дня окончания Великой Отечественной войны и Победы. Требовалось срочно привести в порядок Поклонную гору, пребывавшую в запустении. Когда я поднялся на Поклонную гору, то увидел свалку гранита, частично разворованного на надгробия, полностью разрушенную, разваленную территорию.

Концепцию памятника правительство СССР сформулировало в таких словах: «Основной замысел памятника символизирует идея: «Народ-победитель, осененный Красным Ленинским знаменем». Эта идея воплощалась в образе солдата с автоматом, окруженного народом, стоявшим под красным знаменем с профилем Ленина, красной звездой, как на Спасской башне, и на такой же, как она, высоте.

Когда Михаил Горбачев пришел к власти, стройка на Поклонной горе началась. В землю вбили тысячи свай под основание памятника. Поднялись облицованные белым мрамором стены музея Отечественной войны. На земле смонтировали громадный купол. Но когда наступила гласность и обо всем свободно заговорили, на одних митингах требовали «восстановить Поклонную гору», якобы срытую ради памятника. Это значило — разобрать стены недостроенного музея. На других собраниях заявляли, что красный гранит знамени смотрится как черный и всех будет пугать гигантское черное знамя на въезде в Москву.

Став во главе МГК партии, Ельцин дал команду прекратить стройку. Монтажники едва успели поднять над зданием купол. И он же, Ельцин, придя к власти в Кремле, попросил меня к юбилею Победы достроить музей и установить другой памятник.

Времени на то, чтобы снова проводить конкурсы скульпторов, устраивать выставки моделей, обсуждения, дискуссии, не оставалось. И я решил установить над Поклонной горой обелиск и поручил проект Зурабу Церетели, дав ему полную творческую свободу, кроме стоимости. Он ею воспользовался и образ штыка соединил с образом Георгия Победоносца, поражающего дракона,

и с Никой, богиней Победы.

Голые стены здания объемом в 400 тысяч кубометров, как у Дворца съездов, предстояло превратить во дворец. Под куполом Зала Славы могла поместиться дивизия солдат.

В мастерской Зураба Церетели, где мы обсуждали, каким быть памятнику, на листке из блокнота появились рисунок штыка и моя подпись с датой 23 марта 1993 года. Через два года и полтора месяца рисунок нужно было превратить в обелиск высотой 141,8 метра. Стать вровень с пирамидами Египта — такой цели не было. Эта цифра — память о 1418 днях войны.

Чем выше рос обелиск, тем громче звучали протесты. Одни доказывали, что памятник Победы вообще не нужен, как комплекс над Мамаевым курганом. Другие возмущались, поскольку «трехгранный штык запрещен международной конвенцией как антигуманное, приносящее излишние страдания оружие». Фронтовик, поэт, автор слов «Так, значит, нам нужна победа, одна на всех, мы за ценой не постоим» поддался либеральной пропаганде и вдруг прозрел: «Я понял, что мы всерьез не отличались от немецких фашистов».

Работа на Поклонной горе не прекращалась ни днем ни ночью. В темноте стройку озаряли прожектора и искры сварки. В стальной стакан котлована с арматурой залили бетон, чтобы фундамент выдержал нагрузку 1000 тонн. Монтажники, сменяя друг друга через восемь часов, невзирая на мороз, наращивали трехгранник.

Так быстро, за два года с небольшим, нам удалось выполнить задачу благодаря отечественной индустрии и науке. Сталь выплавили на Урале. Металлоконструкции прислали из Белгорода. Статуи и декоративные детали отлили из бронзы на берегах Невы. Конструкцию испытали на прочность в аэродинамической трубе ЦАГИ.

Статую Ники весом в 18 тонн, равную весу самолета, предстояло поднять на стометровую высоту. На совещании в штабе стройки, когда решалась ее судьба, начались сомнения: «Не рухнет ли этот самолет на землю?», «Не лучше ли оставить Нику на земле?», «Давайте поднимем Нику над входом».

Запросили мнение специалистов. «Расчет обелиска выполнен с учетом веса Ники, более того, ее нельзя оставлять на земле, а необходимо поднять на запроектированную высоту, чтобы добиться прочности, соответствующей расчетам института», — твердо заявил Владимир Лазарев, директор Института металлических конструкций имени Мельникова. Его поддержал столь же известный Институт строительных конструкций имени Кучеренко. Нику подняли на высоту тридцатиэтажного дома.

Налетевший на Москву ураган ее испытал на прочность.

Все время, пока строили памятник, в либеральной прессе народу доказывали: войну развязала не Германия, а Советский Союз, и он является агрессором. Писали, стоит ли вообще радоваться и праздновать? «Никого не озадачивают утверждения, что-де Советская армия спасла мир от фашизма. Спасти-то спасла, но что принесла на своих штыках? Надо ли напоминать о лагерях смерти, газовых камерах, карателях, убийцах, оккупантах, которых покарал советский солдат?!» Вся эта истерия убеждала: памятник на Поклонной горе и музей необходимы как защита от лжи и фальсификации истории.

До последнего дня, пока шла работа, я узнавал, что проектировщики «срыли святую Поклонную гору» и вместе с памятью о ней «разбазарили народные деньги». Договорились до того: сооружается не памятник Победы, а памятник Сталину и «увековечивается миф о гениальности вождя». Политика заслоняла искусство, ни о художнике, ни об архитекторе никто не упоминал, сражались с тенью Сталина, которая мерещилась либеральным публицистам на Поклонной горе.

Когда там с президентом России появилась толпа журналистов и операторов телевидения, их не интересовали барельефы, картины, статуи. Волновал вопрос власти в Москве, когда уйду в отставку. Спрашивали спустя всего два года после того, как стал мэром Москвы.

Ельцин за неделю до юбилея в начале мая 1995 года посмотрел, что осталось сделать. Он спросил: «Юрий Михайлович (он же знал, что такое строительство), — а вы успеете?» Я ответил: «Успеем». Ответственность была колоссальная. Москва пригласила на праздник первых лиц стран-победителей, США, Англии, Франции, премьеров и президентов многих стран мира.

Конную статую Георгия Победоносца, поражающего копьем змея, и детали межконтинентальных ракет СССР и США доставили из Санкт-Петербурга за два дня до 9 Мая. Когда статуя заняла свое место, ни по телевидению ее не показали, ни в прессе ничего хорошего не сказали.

Монумент сравнили с «обыкновенной советской стамеской, покрытой грубыми, совершенно не классическими рельефами».

«Змей, побежденный святым Георгием, предстает как рубленая докторская колбаса».

Богиня Ника поражала «сложностью крепежа к стамеске».

«Шпиль над куполом удивительно похож на газовую трубу».

Храм Георгия Победоносца напоминал хулителям «спинку кровати со всеми наворотами из итальянского спального гарнитура, популярного в бандитской среде».

Что могу противопоставить жалким выдумкам?

До открытия музея я водил Хиллари Клинтон по залам музея Отечественной войны, показал ей стол, за которым сидели Сталин, Рузвельт и Черчилль, панорамы главных битв Отечественной войны. Все это время, пока мы ходили, слышал одно и то же восклицание: «Восхитительно!»

На Поклонной горе построена первая новая православная церковь Георгия Победоносца в память о солдатах, погибших в Великую Отечественную войну. Та же мемориальная идея у синагоги и мечети на Поклонной, посвященных погибшим в боях евреям и мусульманам.

Так началось возрождение храмов всех конфессий. У католиков, мусульман и иудеев в прошлом их было так мало, что все пересчитывались на пальцах одной руки. Возводить религиозные здания запрещалось.

Костелам, мечетям, синагогам, общинным домам правительство Москвы оказывало поддержку, как и церквам. Реставрировали Хоральную синагогу, римско-католический собор Непорочного Зачатия, преобразовали Соборную мечеть, привели в порядок сохранившиеся исторические здания на Большой Бронной, Татарской улице. Построены армянские и грузинские церкви. Открылись новые храмы по многим адресам, в центре и на окраинах.

На Алтуфьевском шоссе можно увидеть редкостную картину: на одном участке земли вблизи друг от друга открыты церковь, костел, мечеть, медресе, синагога и индийская ступа.

Гостиный двор

В центре Москвы меня удручал Гостиный Двор, замечательное строение XVIII века, построенное по проекту Кваренги. Его долго возводили, начали строить при Екатерине II, завершили в царствование Николая I. В сотнях лавок торговали московские купцы. В одной из них стоял за прилавком племянник хозяина-меховщика Георгий Жуков, будущий маршал и спаситель Москвы в 1941 году.

При советской власти за все ее годы огромное здание, утратив торговую функцию, капитально не ремонтировалось, пришло в полный упадок. Всем предшествующим структурам власти страшно было взяться за реконструкцию. Пришло наше время и реконструкция началась, и обширный хозяйственный двор, куда привозили и где разгружали товар, накрыла прозрачная крыша без единой опоры, что, конечно, вызвало яростные протесты все тех же недовольных всем, что строилось в Москве.

Город получил невиданную прежде площадь для выставок, собраний, праздников, концертов в любое время года. Под аркадами Двора в бывших лавках открылись магазины, рестораны, гостиничные номера. Не могли мы оставить лавки прежними, какими они служили двести лет назад. Во всем мире так поступают. Тут по законам жанра автор должен сделать остановку.

У Красной площади между Варваркой, Ильинкой, Хрустальным и Рыбным переулками всегда царил рынок. И не в каком-то либерально-метафорическом, а в самом обычном смысле. Собственно говоря, базар начинался раньше от стен Кремля, продолжался до Лубянки. В начале площади шли Верхние ряды (сейчас ГУМ), затем Средние и за ними Нижние с торговыми лавками. О том, насколько бойко шел торг, можно судить хотя бы по такому факту: под фундаментом одной из лавок Гостиного Двора мы нашли клад времен Ивана Грозного и в нем 95 000 золотых и серебряных монет, как наших, так и иностранных.

Поскольку российские купцы никогда не отличались пристрастием к чистоте и порядку, то московские власти всегда воспринимали все это рыночное пространство как головную боль. Каждый новый генерал-губернатор начинал с обещания упорядочить хаос. Гостиному Двору повезло больше других: в екатерининские времена, после пожара 1812 года восстановлением руководил Осип Бове. Москва гордилась

Гостиным Двором. После революции началась Гражданская война, торговать стало нечем. Торговые ряды заняли советские учреждения, далекие от рынка.

Какие-то бухгалтерии, дирекции, склады и прочие оторвавшиеся от своих учреждений частички административных пространств размещались тут с той прихотливостью, на какую способно только плановое хозяйство с тыльной стороны. Добавьте сюда пристройки, времянки, наружные лестницы и мусорные кучи — и вы поймете, какое бессилие ощущали советские руководители, посещавшие это место с намерением разобраться. Во всяком случае, ни приезжавший сюда член Политбюро Лигачев, ни первый секретарь горкома Ельцин так и не оставили нам в наследство никакого решения.

Как говорил герой не помню какого рассказа, «это был не бардак, а пожар в бардаке» (извините за лексику, цитирую по памяти). Мы издали распоряжение — расселить всю эту воронью слободку. То была муторная работа: для 500 всевозможных учреждений подыскивали помещения, отоваривали, соблазняли, уговаривали — и все же освободили.

И вот, когда наконец все расчистили и проект реставрации был почти готов, — именно в этот момент возникла идея: а не перекрыть ли весь гигантский внутренний двор стеклянным потолком? Запросили охрану памятников — там вроде не возражали. Спросили инженеров, те говорят: сложно, но можно. Что и сделали в 1999 году московские архитекторы, строители и конструктор Нодар Канчели. По его проекту огромная прозрачная крыша не опирается на колонны зала, а покоится на основаниях, не затрагивающих исторические стены Гостиного Двора.

Крыша над большой ареной

Когда началось воссоздание храма Христа Спасителя, город, не дождавшись денег из государственного бюджета, приступил к работе национального значения в Лужниках. На этом крупнейшем стадионе состоялись Олимпийские игры-80, проходят международные соревнования.

На месте затопляемых в дни паводка Москвы-реки лугов — отсюда название Лужники — за 16 месяцев возник город с дворцами спорта, водным бассейном, 2 кортами, Малой ареной и Большой ареной на 100 000 зрителей. Всем требованиям Международных федераций они соответствовали. Был один недостаток: во время футбольных матчей болельщиков на трибунах заливал дождь.

Идея их накрыть козырьком возникла, когда Москва готовилась к Олимпийским играм.

Из-за невозможности возвести в срок проект отложили до лучших времен. Они не наступали: последовал запрет строить стадионы.

Когда началась Перестройка, о них думать забыли. Так продолжалось 25 лет до того дня, когда в Лужниках я заложил первый камень еще одного «большого проекта».

Побудило его принять решение УЕФА запретить международные матчи по футболу на стадионах без крыш над трибунами. Под запрет попали все стадионы России, включая Лужники.

Устроить козырек хотели иностранцы, включая две турецкие компании и австрийскую, построившую в Вене стадион Prater с козырьком над трибунами. Тендер выиграл «Моспромстрой», занятый на храме Христа Спасителя, с послужным списком, включавшим крытый Олимпийский стадион в Москве.

Компания взялась выполнить работу к 850-летию со дня основания Москвы, к сентябрю 1997 года. Тогда же ожидалось завершение «Охотного Ряда» с прозрачной крышей конструкции Нодара Канчели, ученика Виктора Ханджи.

Все задуманное удалось выполнить к празднику.

Нодар Вахтангович умер два года назад. Ему пришлось пережить две страшные трагедии, когда рухнули сконструированные им крыши над «Трансвааль-парком» (аквапарком) и Бауманским рынком, унесшие много жизней. В его защиту выступил Союз московских архитекторов. «Проектировщик не может быть виноват в обрушении „Трансвааль-парка”», — заявили они в открытом письме. Нодара

судили, вину не доказали. Катастрофы произошли из-за ошибок при строительстве и эксплуатации.

Лично я считаю Нодара Канчели в высшей степени талантливым специалистом, безусловно принесшим пользу стране. О нем всегда будут напоминать:

Купол храма Христа Спасителя,
Крыша Гостиного Двора,
Конструкция «Охотного Ряда»,
Конструкция Большого театра,
Крыша Манежа,
Ротонда собора Нового Иерусалима.

«Москва-Сити»

Когда меня избрали председателем Мосгорисполкома, ко мне на прием пришел известный московский архитектор Борис Иванович Тхор. Много лет в команде главного архитектора Москвы Михаила Посохина он проектировал самые известные здания эпохи Хрущева — Дворец съездов, Новый Арбат, Лужники. При Брежневе занимался крытым стадионом «Олимпийский». Получил за эту работу Ленинскую премию. Пришел он со своей мечтой — построить небоскребы международного делового центра с названием «Москва-Сити».

Столица России вступила в рыночные отношения со всем миром, а площадей у города хронически не хватало. Предложение выглядело, безусловно, своевременным, очень интересным, любой столичный город должен иметь возможность высотного строительства. Я считал, что наш центр должен оставаться исторически воспринимаемым, как город рубежа XIX–XX веков. Я видел во многих городах Европы совершенные старинные здания, но их образ разрушался стеклом и бетоном новых сооружений, расположенных между этими старинными зданиями.

Вдали от Кремля, на расстоянии четырех километров, мы расчистили от двадцати предприятий промышленную зону. Их место предназначили двадцати небоскребам. Вырыли огромный котлован, что дало повод прессе злорадствовать и поминать злополучный «Котлован» Андрея Платонова.

Перед началом стройки я побывал в Париже, где на расстоянии четырех километров от Триумфальной арки высятся небоскребы Дефанса. Увидел небоскребы Гинзы в Токио и Доклэнда в Лондоне. Англичане ошиблись в организации транспортного обслуживания, и Доклэнд долго не заполнялся бизнесом. Мы учли эту ошибку, первым делом провели ветку метро с крупной станцией. Между Кутузовским проспектом и котлованом возвели торгово-пешеходный мост, о нем острили, что это мост в никуда. Сейчас молчат, двухъярусный мост очень красив и оказался крайне необходим.

Два миллиона кубических метров земли вывезли из котлована. И в нем построили грандиозный комплекс, который называется «Центральное ядро».

Когда разразился мировой кризис, я приезжал в «Сити», чтобы решить ряд вопросов и поддержать тех инвесторов, которые хотели продолжать работать. В «Сити» я взял под свой контроль отслеживание решения всех вопросов.

Здесь допускались любые смелые решения в режиме «стекло — железобетон». Это уникальные проекты. В числе первых появились «Башня на набережной», одна из башен «Федерации», «Северная башня», это сотни тысяч востребованных офисных площадей.

Если говорить о мощных городских грандиозных проектах, «Сити» — самый значительный. Там мы строили Москву XXI века.

«Сити» после моей отставки назвали «градостроительной ошибкой». Стало модой высказываться негативно о небоскребах «Москва-Сити». Большие проекты всегда ругают, а потом без них жить не могут. В «Сити» реализованы смелые решения в области архитектуры. Это проект уникальный и безусловно полезный. Правда, в настоящее время критики что-то молчат.

Храм Христа Спасителя

В конце 1992 года ко мне на прием пришла пожилая женщина. Она вынула из полиэтиленового пакета старую книгу в кожаном переплете с желтыми неровными страницами. Протягивая ее мне, сказала, что это один из первых экземпляров Библии на Руси. Другой такой хранится в бывшей Румянцевской библиотеке, книга принадлежала ее покойному мужу, историку. Берег Библию всю жизнь и прятал от воинствующих безбожников. Не помню, как долго я просидел, листая Библию. Хотя незнаком со Священным Писанием, но должен признаться, почувствовал некую ауру и понял: моя гостья принесла мне что-то действительно редкостное. Стараясь не разрушить эту атмосферу, мягко спросил:

— А чего бы вы хотели?

— Ничего. Хочу подарить эту книгу. Мой муж завещал передать тому, кто будет восстанавливать храм Христа Спасителя, а когда построите храм, отдайте ее настоятелю. А настоятелем храма Христа Спасителя всегда являлся патриарх.

— Храм? Какой храм? Мы вовсе не собираемся восстанавливать храм Христа Спасителя.

— Мой муж сказал, что будете. А он в таких вещах никогда не ошибался.

Я не хотел принимать книгу, музейную ценность, национальное достояние, но она упорно настаивала. В конце концов мы договорились, что Библию оставлю у себя и передам преемнику, а тот поступит так же, и так далее по цепочке. «Когда-нибудь, может быть, храм Христа восстановят, книга перейдет к его настоятелю и воля вашего мужа исполнится. Но когда это случится — сказать не могу». Библию положил в сейф и по совету специалистов, признавших ее исключительную ценность, отреставрировал.

В центре города меня удручала свалка, в какую превратилась яма осушенного водного бассейна «Москва». Видеть перед глазами яму с лужей, терпеть нарыв на теле, градостроительный провал, становилось невыносимо. Самый грандиозный собор Москвы воздвигли в XIX веке в честь победы в Отечественной войне 1812 года. Волею Сталина его взорвали в 1931 году, чтобы возвести на его месте высочайшую в мире башню Дворца Советов со статуей Ленина. Война помешала достроить начатое здание, и стальные конструкции разобрали на нужды фронта.

При Хрущеве в чаше фундамента устроили бассейн, захиревший в годы Перестройки. Под глубокой ямой находился

фундамент Дворца Советов. Встал вопрос: как с ним поступить? Я взял архивные материалы и увидел грандиозную платформу на 128 сваях, забитых до скального основания. Возникла мысль о возрождении храма Христа на этом фундаменте. Дал задание выяснить, сохранилась ли документация XIX века. Автор проекта храма — русский немец Константин Тон. Он, как скрупулезный человек, оставил после себя не только чертежи всего здания, но и дотошную документацию о том, сколько стоило кровельное железо, во что обошлось поднять его на крышу и так далее.

Поначалу все происходило в тлеющем режиме до тех пор, пока не пришла идея использовать зарытый в земле фундамент. Вот тогда я задался идеей воссоздать храм.

Летом 1994 года подписал постановление правительства Москвы № 463 «О восстановлении храма Христа Спасителя». В прессе, охаивавшей каждый мой шаг, прочел, что этот документ «являет собой такую гремучую смесь небрежности, недомолвок, лукавства, что смолчать людям мало-мальски сведущим, думающим, совестливым было трудно». Они не молчали. И развязали кампанию травли.

Перед тем как постановление подписать, я обратился к патриарху Алексию II с предложением — воссоздать храм на прежнем месте. Святейший колебался. Его сомнения связывались не с нежеланием возрождать собор, он этого очень хотел. Но видел, какая кругом разруха, сомневался, хватит ли у Москвы средств, чтобы воссоздать собор не за 43 года, как при императорах, а в короткий срок. Святейший рассматривал наброски очень внимательно. О чем только не расспрашивал в тот вечер. И о надежности фундамента, и о том, в какой степени достижимо воссоздание исторической правды. Сколько времени понадобится? Сколько средств нужно затратить? Можно ли закупить прежний камень? Можно ли возродить те же фрески? Я отвечал на все вопросы настолько подробно, насколько мог.

Когда доложил, что постараемся найти средства, выполним работу быстро, он дал свое согласие.

В Успенском соборе Кремля прошел молебен о воссоздании храма. На месте будущего воссозданного храма состоялся крестный ход и закладка памятной капсулы.

Дарительница Библии видела церемонию по телевидению и с тех пор начала постоянно посещать место будущей стройки.

Первый камень заложили 4 января 1995 года. Через полтора года кладка закончилась.

Начатое дело называли «ненасытным кадавром, который на сорок лет припадет к вымени бюджетов московского и российского». Пророчили, что «построим плохое, грубое,

дилетантское произведение, неудачно вписанное в давно изменившееся градостроительное окружение».

Громче всего звучали голоса тех, кто обвинял в трате народных денег, когда в России рабочие не получают зарплаты, бастуют шахтеры, учителя. «Нынешняя разоренная, обнищавшая, униженная Россия являет собой некую духовную пустыню с разгулом преступности, порнографии, прямого сатанизма, — прочел я в одной уважаемой газете. — Не хватает больниц, старческих и детских домов, нет даже достаточного количества тюрем. Разумно и, главное, нравственно ли в подобной ситуации тратить миллиарды и миллиарды на сооружение богато изукрашенного грандиозного храма».

Вопреки всему в обстановке всеобщего упадка и развала в государстве столица преображалась. Мы работали под постоянным обстрелом федеральных телеканалов, попавших в руки медиамагнатов. Заголовки принадлежавших им газет вещали:

«У нас есть дела поважнее».

«Покаяние за счет бюджета».

«Храм Христа или памятник мэру».

«Дорога от Храма».

И то, что считаю перлом лживости:

«Хуже, чем разрушение, будет его восстановление».

Не возникло препятствий у президента России. «Раз вы хотите, — решил Ельцин, — стройте». Ельцин мне тогда полностью доверял, но сказал, что бюджетных денег на это дело у страны нет. Я ему ответил, что и у Москвы денег нет. «А как вы будете строить?» Я ответил: постараемся собрать пожертвования, многие люди хотят воссоздать храм Христа Спасителя, выражает желание бизнес вносить средства. Ельцин легко согласился. Ему было не до храма. Владимир Гусинский внес 27 килограммов золота на золочение куполов. Многие разбогатевшие люди последовали его примеру.

Так действительно обстояло дело.

Кстати, замечу: пару лет мы тогда получали на храм деньги от бизнесменов, не обкладываемые налогом. Но потом правительство и на эти деньги начало начислять проценты. Я написал письмо Ельцину с просьбой освободить перечисления бизнеса от налоговых отчислений, он дал поручение, но его проигнорировали. Нас вынудили отдавать государству часть благотворительных пожертвований. Это, конечно, вещь недопустимая.

Проявил себя достойно президент Российской академии художеств Зураб Церетели, назначенный по предложению

патриарха Алексия II главным художником храма, объединивший усилия трехсот скульпторов и живописцев. Он изваял кресты, уникальные врата, фигуры святых на фасаде. Все выполнено безупречно по канонам Русской православной церкви. Он же возглавил бригаду живописцев, расписавших купол.

И строить, и отделывать собор оказалось очень непросто. К работе подключили испытанный «Моспромстрой» и другие лучшие силы города, которые удалось сохранить.

Патриарх поручил митрополиту Ювеналию наблюдать за тем, чтобы все происходило по проекту Тона. Митрополиту надо воздать должное. Но потом у нас возник с ним спор. Фигуры святых на фасаде в прошлом выполнялись из подмосковного известняка, они быстро пришли в негодность. К 1931 году всего за 36 лет существования изваяния изрядно поизносились, что дало лишний повод, когда решалась судьба собора, настаивать, что храм надо разрушить.

Поэтому мы с Зурабом Церетели предложили изваять фигуры из бронзы. Митрополит не соглашался. Спор наш разрешил патриарх Алексий II, он высказался в пользу бронзы. Кстати, и Тон намеревался так поступить. Ювеналий расстроился и попросил его освободить от кураторства. Эту обязанность взял на себя патриарх Алексий II и исполнял ее самым доскональным и дотошным образом, часто посещал стройку, многие вопросы нам удавалось решать благодаря его твердой последовательной позиции и ясным решениям. Мне с ним легко работалось.

И в принципе энтузиазм никогда не покидал строителей по одной простой причине: все хотели, чтобы храм Христа Спасителя состоялся. Хочу особо отметить Василия Мороза, начальника «Моспромстроя», замечательного строителя. Он вел дело с громадным желанием, все прекрасно организовал.

Что касается проектантов, то вначале ими руководил Александр Покровский. Он на первом этапе работал с большим интересом, исследовал архивы, создал концепцию воссоздания. Но потом то ли у него мастерская оказалась не на высоте, то ли сам устал, но темп архитекторов начал отставать от темпов строителей, и я был вынужден отказаться от услуг известного мастера, хотя лично к нему отношусь с большим уважением. Поручил его обязанности Михаилу Посохину, который поставленную задачу решал своевременно и эффективно. С ним проблемы прежние исчезли, хотя в таком большом деле возникает много трудностей. И строить, и отделывать храм очень непросто.

Я постоянно информировал Ельцина о ходе строительства. В то же время он очень ревновал меня, поскольку я всегда в рейтингах государственных деятелей значился на второй строчке.

Его окружение постоянно против меня настраивало, нашептывало, что я его главный конкурент на предстоящих выборах. Эти люди меня не любили: в решениях я проявлял самостоятельность.

Дела в Москве шли намного лучше, чем в России. Храм близился к завершению. И вдруг по кремлевской связи звонит президент России и говорит: «Юрий Михайлович, я вас прошу не торопиться с завершением храма». Я был ошарашен: «Борис Николаевич, не понимаю ваше предложение, мы хотим, и патриарх желает как можно быстрее завершить работу. Как я ваше пожелание доведу до всех людей, они на меня посмотрят как на ненормального». В ответ по телефону услышал: «Я сказал то, что сказал, прошу это принять к руководству».

Я ему ответил: «Это не в моих силах».

Вообще-то я не мистик, но не могу не состыковать то его предложение с тем, что произошло в последующем. Отрешение Ельцина от должности случилось секунда в секунду с Малым освящением храма 31 декабря 1999 года в 24 часа. Что это — совпадение или воля провидения?

В тот день случился финал истории с Библией. По окончании церемонии Малого освящения все пошли в Трапезный зал. Когда мне предоставили слово, я взял в руки книгу, завещанную вдовой историка патриарху, рассказал, как она попала ко мне. И обратился к Алексию II с просьбой: «Пусть эта женщина, жена этого профессора истории, сама передаст Библию вам».

Эффект произошел редкостный. Даже трудно было представить от важной публики столь бурную реакцию. Женщине долго не давали говорить, все пребывали в экстазе, восторге.

— Ваше святейшество! — с волнением произнесла помолодевшая лицом женщина. — Я счастлива после стольких лет ожидания выполнить последнюю волю мужа. Это великий день моей жизни, и прошу вашего благословения молиться и служить в этом храме…

Собор быстро рос, заблестел куполами, многие люди приезжали смотреть на стройку, как на чудо. И это поднимало настроение. Благородно поступил Слава Ростропович. Он в холодных неотделанных стенах собрал симфонический оркестр и дал большой концерт. В завершение исполнил кантату «1812 год». Музыка звучала как гимн строителям. Слава внес деньги на храм, как многие артисты, музыканты, художники. Поднявшись со мной на площадку под золотыми куполами, Ростропович воскликнул: «Дух замирает! Неужели это можно за год сделать?»

Как и предполагалось, все созидалось не на бюджетные деньги. Представьте себе, неправославный человек Нурсултан

Назарбаев прислал в Москву громадное количество мрамора и гранита, и сейчас этот камень опоясывает фасад собора.

…В 2000 году строители ушли с Волхонки. Они воссоздали не только собор по проекту Константина Тона, но и построили Зал церковных соборов, подземный храм и музей, парковку.

В прессе после моей отставки я прочел, что храм появился по инициативе Ельцина, а руководил строительством Алексий II. Как все обстояло на самом деле, читатель, смотри выше.

Патриарх Алексий II в своем торжественном выступлении заметил: «Сталин и Каганович разрушили храм Христа, а Лужков и Ресин его восстановили».

Памятник Петру Первому

После президентских выборов 1996 года Чубайс возглавил Администрацию Президента, а Березовский вошел в Совет безопасности. Оба они помогли Ельцину победить коммунистов. В их руках оказались федеральные телеканалы, самые влиятельные газеты и журналы. С командных высот они решили наверстать упущенное и нанести по мне, взявшемуся за «царское дело» — памятник великому императору России Петру Первому, мощный удар.

Проезжал я недавно по Крымскому мосту и увидел на одном берегу Москвы-реки храм Христа Спасителя, а на другом берегу Петра в окружении новых многоэтажных домов. Как хорошо они смотрятся. Москва за минувшие четверть века выросла, и фигура Петра полностью вписалась в панораму города. А ведь что писали, возбуждая к нему неприязнь народа:

«Говорят, что на Крымском мосту участились автомобильные аварии. Увидев с моста мрачного гиганта, по высоте равного храму, водители теряют дар речи и управления. У всех вертится вопрос: как мэр Лужков позволил установить напротив своего любимого детища эту громадину, которая задавила своим объемом вид на храм…»

Все началось с того, что ко мне обратились военные моряки во главе с главнокомандующим Военно-морским флотом. Приближалось 300-летие со дня основания Российского флота, и они просили по случаю юбилея установить памятник в честь этого события Петру Первому, основателю флота. Не где-нибудь, а непременно в Москве. Хотя у идеи нашлись яростные противники, утверждавшие, что Петр не любил Москвы, лишил ее статуса столицы и так далее. Но Боярская дума решила «Морскому флоту быть» в Кремле, и Петр родился в Москве, детство и юность провел в Москве и в подмосковных царских усадьбах. Потешные войска формировал в Преображенском и Семеновском селах. Ботик нашел в усадьбе деда в Измайлово, там впервые под парусом плавал на прудах. И до основания Санкт-Петербурга большая часть жизни падает на Москву, где пережил бунты и казни стрельцов. Идея выйти к Балтийскому и Черному морям родилась в Первопрестольной.

Поэтому я решил почтить память этого великого царя, преобразовавшего Россию, по словам Пушкина, «прорубившего окно в Европу». Петру претила отсталость России от Запада в науке, ремеслах, искусстве, он добился своей цели: победил на суше и на море, создал индустрию, армию и флот, Академию

наук, основал Санкт-Петербург, прекрасный город. Благодаря ему Россия стала великой державой.

Памятник Петра критикуют за размеры, но они соотносимы с его ролью в истории. За штурвалом основатель флота видит волны. Фигура масштабная, высота 93 метра, под стать храму, абсолютно уместна. В колонне — ростры не потопленных, а построенных им первых кораблей. И за это нарушение традиции упрекали зря, по-моему, здесь она не нарушается, а развивается.

О памятнике моряки позаботились задолго до юбилея. Они предложили маститому Льву Кербелю, служившему в годы войны на флоте, создать статую Петра. Он ее выполнил в образе царя-плотника в рабочей одежде. За год до юбилея я его увидел в мастерской скульптора. Мне не понравилось слишком яростное выражение лица и то, что образ не соответствовал решению правительства, где речь шла о праздновании 300-летия флота. Я заказал памятник известным московским скульпторам. Лучше всех выполнил установку правительства России Зураб Церетели. Он представил Петра на палубе срубленного им корабля «Апостол Петр» и ростральную колонну в память о Российском флоте. Московский комитет по празднованию юбилея весной 1995 года выбрал этот вариант (Петра-плотника установили в Измайлове).

Первый поход «Апостол Петр» во главе царя совершил к крепости, закрывавшей России путь к Черному морю. После распада СССР Черноморский флот пытались отнять у нас, лишить исторических городов и баз, выдворить российских моряков за пределы земли, ставшей «ближним зарубежьем».

…Меня глубоко волновала судьба Черноморского флота, Севастополя и Крыма. Часто спрашивали — зачем занимаюсь проблемами, которыми должно заниматься государство. Но оно бросило моряков и народ Крыма на произвол судьбы. Ничего личного у меня там не скрывалось. Всей душой хотелось помочь в беде, дать людям понять, что Москва с ними, думает о них и не даст пропасть.

Много раз с этой целью я летал с членами правительства Москвы, артистами и журналистами в Крым, посещал Севастополь. Где бы мы ни появлялись, народ окружал нас, женщины плакали и просили: верните нас в Россию.

В Севастополе силами города Москвы возводились жилые дома, большие, как в Москве, каждый год офицеры получали ключи от квартир. Мы привели в порядок клуб моряков, построили детский сад, школу, она получила государственную премию России. В Крыму открыли филиал Московского университета. В Севастополе появился новый жилой район под названием «Лужники». Деньги на капитальные сооружения

закладывали в бюджет Москвы. Жертвовали на флот крупные суммы бизнесмены из патриотических побуждений.

Созданный мной фонд «Москва — Крым» предложил для укрепления связей России с Украиной построить большой мост через Керченский пролив, подобный тому, что сооружается сейчас после присоединения Крыма. В 1998 году мэрия подписала с Автономной республикой Крым протокол о реализации проекта, но правительство Украины, не считаясь с автономией республики, выступило против идеи и заявило, что строительство моста как реальный проект рассматриваться не будет.

В том году на праздновании 225-летия Черноморского флота я заявил, что Севастополь никогда не передавался Украине и должен быть возвращен России обратно. После чего Служба безопасности Украины объявила меня персоной нон грата и запретила въезд на территорию страны.

Москва оказывала помощь не только Черноморскому флоту. Шефствовала над Северным, Балтийским флотами. Ремонтировала корабли. Морякам Каспийской флотилии строили жилые дома. Город выполнял то, что бросило государство, взаимодействовал с бывшими союзными республиками, налаживалось экономическое сотрудничество, проводились дни национальной культуры народов. В Москве было принято решение создать организацию мэров четырех городов, сокращенно М4. В нее вошли, кроме нашей столицы, Париж, Берлин и Лондон.

Отлитую в бронзе модель памятника Петру Борис Ельцин увидел в мастерской Церетели и одобрил. На память с ним сфотографировались. На следующий день президент побывал в котловане Манежной площади на церемонии «последнего кубометра земли». Там увидел на больших фотографиях себя с автором и мной у макета, где вблизи памятника виднелись старинные корпуса кондитерской фабрики «Красный Октябрь».

Тогда в штабе строительства впервые Ельцин заявил журналистам, что решил пойти второй раз на президентские выборы. И вот копры начали с грохотом заколачивать железобетонные сваи. Это событие пресса Кремля проигнорировала.

Мне хотелось непременно установить монумент на большой воде, просторе, на виду у народа. На стрелке расходятся два русла. Место выигрышное, хорошо обозримое с берегов и с Крымского моста. Здесь архитекторы предполагали восстановить разобранную после выставки в Париже знаменитую статую «Рабочий и колхозница».

О начатом деле и памятнике Петру я рассказал на

презентации своей книги в концертном зале «Россия»: «Из воды вырастает мощная система, ростры кораблей. Ведь это памятник морскому флоту. Не кораблям, побежденным Петром, а построенным им самим… Первый срубленный царем корабль — «Апостол Петр». Нашли его чертежи в Питере в Морском музее. Вот на этом корабле установим фигуру Петра. Станет он на корме корабля, держа одной рукой штурвал, в другой — план развития России».

Выслушали журналисты меня без эмоций, словно я говорил о проекте фонтана, а не о первом монументе царю после 1917 года. Ни Центральное телевидение, ни серьезная пресса внимания сообщению не уделили и к автору памятника не проявили интереса.

Прессу волновали предстоящие выборы главы государства. Город заполнили плакаты, где президент России стоял рядом с мэром Москвы.

Каждую субботу со своей командой я приезжал на стройку, где в середине лета поднялся стальной стакан на монолитных бетонных подушках. За двое суток закачали семьсот кубометров бетона, и к концу лета пять питерских заводов отлили почти в натуральную величину палубу «Апостола Петра» с 36 пушками, ростры кораблей.

Казалось, дальше все пойдет хорошо, никто не станет нам ставить палки в колеса, одергивать, развязывать кампании травли в прессе. Петр Первый — самый популярный русский царь, истинный герой исторических романов и фильмов.

Такое положение продолжалось до выборов президента России в 1996 году и его победы в борьбе с коммунистами.

Боевое крещение, как читателю известно, я получил на Манежной площади и Поклонной горе. Но не предполагал, что очередная травля примет такой размах, как будто решалась судьба не памятника, а всей России. Не проходило для, чтобы тема Петра не освещалась в прессе и на телевидении как самая злободневная.

Все началось с вопроса в инспирированной газетной статье: «Что забыл Петр на фабрике «Красный Октябрь»?» Ответ гласил: «Это не заштатное местечко в парке отдыха, оно хорошо тем, что с него виден Кремль, и это огромное обаяние славы». Политический подтекст статьи не скрывался. На самом деле со стрелки не просматривается Кремль, но хорошо видны две высокие трубы старинной электростанции.

На стол мне помощники постоянно выкладывали публикации против «городского головы» и «градоначальника», не называвшие меня ни мэром Москвы, ни премьером правительства города.

Писали вот что:

«Размах монументально-пластической деятельности в сегодняшней Москве и роль в ней «городского головы» напоминает Флоренцию времен Медичи. Есть, однако, различия. Флорентийское чудо — это гениальные художники, расплодившиеся на ренессансной почве, плюс правители, оказавшиеся среди наиболее культурно ангажированных людей своего времени».

Ничего подобного до выборов Ельцина не происходило. А теперь меня в открытую третировали. «Сегодня творческие амбиции демонстрирует уже власть, недаром молва приписывает Лужкову авторство всех глобальных проектов в городе: строительство храма Христа Спасителя, реанимацию умершей было затеи с мемориалом на Поклонной горе, сооружение торгового центра на Манежной площади и т. д.». У этих проектов есть всем известные авторы, начиная с Константина Тона и кончая Зурабом Церетели. Ими я действительно занимался повседневно и решал многие проблемы, не более того. Кстати, на Поклонной горе никакого мемориала в память мертвых нет, там обелиск и музей в честь победителей.

Статьями, как прежде, травля не ограничилась. Начались шумные митинги и демонстрации с непременным показом протестов по федеральным каналам, вещавшим на всю Россию.

Подняли фигуру Петра на постамент ранним утром 20 октября 1996 года, в день и год 300-летия Российского флота. Никто это событие на федеральных телеканалах не увидел, никто о нем в прессе не прочитал. Словно ничего не произошло. Торжественное открытие состоялось год спустя в дни 850-летия Москвы.

Подготовленный в Кремле окружением президента Указ о демонтаже Петра Ельцин порвал.

Московский университет

Меня упрекали в том, что, будучи мэром города, я занимался развитием Московского университета, объекта федерального значения, а не муниципального. Но это университет наш, московский, самый известный в России и мире. Поэтому московские строители пришли на Воробьевы горы и возвели Фундаментальную, на миллионы томов, библиотеку — Интеллектуальный центр. Ее проект разработали в последние годы Советского Союза. Но денег у государства не оказалось. Нашлись у Москвы.

Предстояло возвести громадное здание Фундаментальной библиотеки с актовым залом, превосходящим Белоколонный, что находится в высотном здании МГУ. Закладывались здания факультетов, каждый по 100 тысяч квадратных метров, и медицинский факультет, входивший в состав университета со времен Ломоносова в XVIII веке и упраздненный в годы советской власти.

На празднике, закладке первого камня в Татьянин день 25 января 2003 года, сфотографировались, не скрывая радости, ректор МГУ Виктор Садовничий, президент Российской академии наук Юрий Осипов, строители во главе с Владимиром Ресиным и я с Леной.

Дочь рабочего завода «Фрезер», его бывшая работница, присутствовала на церемонии как глава «Интеко». Ее компания на Воробьевых горах инвестировала и построила кроме Фундаментальной библиотеки медицинский факультет с операционными, больницей и поликлиникой, четыре корпуса гуманитарных факультетов и жилые дома Шуваловского квартала, названного так в честь Ивана Шувалова, основателя университета.

Лена без сожаления рассталась со своим прибыльным домостроительным комбинатом, потому что ей наскучили типовые дома, и занялась монолитными зданиями из железобетона. Из него создают дома любой формы, любой архитектуры. Что и произошло на Воробьевых горах.

Меня увлекла мысль помочь ректору Виктору Антоновичу Садовничему. Это великий человек, организатор науки, выдающийся математик, сохранивший школу Колмогорова, где учатся дети — таланты России. По его идее решили воссоздать медицинский факультет МГУ, построить новые корпуса для гуманитарных факультетов. Его натура отвечает фамилии: как садовник, он растит молодых ученых, наше будущее.

Благодаря ректору МГУ создан в Севастополе филиал Московского университета на ровном месте. Точнее, на базе пустовавших казарм. То была тяжелая работа, но она ознаменовалась тем, что появились факультеты, аудитории, библиотека, студенческое общежитие, спортивный комплекс. Образовалось высшее учебное заведение, куда едут учиться из Украины, Молдавии, с Кавказа.

Пять лет приезжал я на Воробьевы горы по субботам и в Татьянин день не только с мыслями о стройке, но и со стихами:

Январь! Мороз. Душа играет!
Долой с души любую тень!
Москва сегодня зажигает
Татьянин день! Татьянин день.

Вспоминал родной институт, где учились в тесноте вечерами, где не хватало простецких комнат для занятий, и позавидовал студентам Московского университета: они учатся и живут в самом красивом и высоком доме города и на окружающих его факультетах.

Библиотеку построили в первой половине 2005 года. В ней тридцать читальных залов. На каждом столе компьютер с выходом в Интернет. Принимая символический ключ, ректор, повидавший лучшие университеты мира, сказал: «Такой библиотекой не располагают зарубежные университеты. По красоте с ней может поспорить Национальная библиотека Франции. Но ее строила вся Франция. А нашу — силами Москвы».

У парадных дверей мы встретили президента России Владимира Путина, выпускника Петербургского университета, и прошли с ним в музей истории МГУ. Показывая макеты старинных зданий на Моховой, ректор процитировал слова президента США Джона Кеннеди, признавшегося после первых запусков спутников: «Мы проиграли русским за школьной партой».

В Татьянин день 2008 года я приехал с артистами «Геликон-оперы», бочонком меда и со стихами:

Не цветет пока еще сирень,
Но весна уж подает нам вести.
Грянем же, друзья, в Татьянин день
Нашу замечательную песню.

Вместе со студентами ее пели артисты «Геликон-оперы», тогда еще не имевшие своего театра.

Перед Фундаментальной библиотекой установили памятник Ивану Шувалову, поддержавшему идею Ломоносова об университете, фавориту Елизаветы Петровны, основателю Российской академии художеств. Его деяния в годы советской власти замалчивались, как и других великих сынов России, только потому, что они близко стояли к трону.

По масштабу наша работа в начале XXI века стала вровень с той, что произошла на Ленинских горах после войны, в середине XX века, в эпоху Сталина.

Дворцы Алексея Михайловича и Екатерины II

Когда музей в Коломенском приводили в порядок, я посещал домик Петра Первого. Сотрудники музея рассказали, что в царской усадьбе находился дивный деревянный дворец Алексея Михайловича, удивлявший иностранцев. Придворный поэт Симеон Полоцкий в стихах «На вселение царя Алексея Михайловича в новый дворец в Коломенском» написал, что краше его только рай, и назвал «восьмым чудом света»:

По царской чести и дом зело честный, —
Несть лучше его разве дом небесный,
Седмь дивных вещей древний мир читаше, —
Осьмый див сей дом время имат наше.

В этом дворце царь с семьей жил летом, принимал послов, поражавшихся великолепию хоро́м. В них появилась на свет Елизавета, дочь Петра, ставшая императрицей.

Сумароков утверждал, что здесь родился Петр Первый. В одном стихотворении им сказано:

Российский Вифлеем, Коломенско село,
Которое на свет Петра произвело…

В другом — поэт заявляет столь же определенно:

Дохнул от высоты небесный ветр,
Родился в доме сем великий Петр!

Сохранился макет разобранного здания, рисунки с натуры. С переездом царского двора в Санкт-Петербург дворец в Коломенском опустел и обветшал. Екатерина II велела его обмерить и разобрать.

Возникло неистребимое желание дворец воссоздать. Как он выглядел, можно было увидеть на старинных рисунках. Осенью 1666 года его заложили, весной 1667 года вчерне закончили, после чего несколько лет шла отделка и роспись.

В ноябре 2007-го дворец по решению правительства Москвы начали воссоздавать. Общая площадь помещений здесь составляет 7245 квадратных метров, это больше, чем Манеж.

В сибирской тайге у станции Зима срубили вековые сосны. Полностью деревянным дворец из-за требований пожарной безопасности сделать нельзя, поэтому все несущие конструкции монолитные. Плотники из Владимира покрыли их бревнами и узорами из дерева. Тем самым дворцу придали утраченный образ.

Петр самым масштабным образом отметил во дворце отца победу над сильнейшей в Европе армией Карла XII. Царь праздновал несколько дней. Потом собрал гвардию, полки, и они пошли в Москву через триумфальные арки под звон колоколов и бой барабанов. Народ ликовал. Улицы столицы украсили большие картины. Вечером состоялся фейерверк. Ведь для России победа под Полтавой — событие в высшей степени выдающееся. Она ознаменовала поражение самого воинствующего монарха Европы, десятки лет враждовавшего с Россией, задыхавшейся без выхода в Балтийское море.

Победа послужила окончательному объединению Украины с Россией. И заявила об особой позиции Российского государства в Европе и мире. По случаю 300-летия Полтавской битвы правительство Москвы решило воспроизвести и показать москвичам театрализованный «Полтавский бой» с кавалерией, артиллерией, пехотой русской и шведской. Праздник состоялся в дни, когда на Украине возлагали венки гетману-изменнику, учредили орден Ивана Мазепы.

Увидеть «Полтавский бой» собрались тысячи москвичей, я пригласил в Коломенское бывшего посла России на Украине, моего друга Виктора Степановича Черномырдина, и графа Шереметева, потомка, по словам Пушкина, «Шереметева благородного», героя Полтавской битвы. И по сему случаю написал:

В Коломенском мы нынче собрались,
Здесь вольно дышится, и сердце здесь играет.
И Дух Истории нас мощно осеняет,
По-братски мы сегодня обнялись.

Подобное чувство — вернуть утраченное — побудило заняться руинами Царицына, брошенной двести лет тому назад царской усадьбы XVIII века.

Дворец Алексея Михайловича воссоздавался как памятник скорее не царю, а могучему искусству деревянного зодчества на Руси.

В Царицыне хотелось почтить Екатерину II, Москва ей многим обязана. Как известно, два равнозначных дворца, ей и наследнику, возведенных Баженовым, императрице не понравились. Дворцы снесли. Вместо них Матвей Казаков хотел возвести Большой дворец, но до конца дело не довели, Павел I жить не захотел во дворце, связанном с именем матери. Безжизненный, более того, недостроенный тогда царский чертог превратился за двести лет в руины, на них тренировались альпинисты.

Комплекс в Царицыне занимает свыше тысячи двухсот гектаров с Большим и Малым дворцами, другими замечательными зданиями, парком и прудами. Он принадлежал государству, считался федеральной собственностью. Мы поменяли ее на бывший Музей Ленина, занимаемый до 1917 года Московской городской думой. Я очень доволен тем, что произошло. Сегодня Царицыно — уникально. Там нет больше руин и разрухи, там всегда праздник, красиво, интересно, как в лучших музеях мира.

Не стали слушать тех, кто оплакивал руины, восстановили справедливость, завершили по чертежам и документам архитектурный проект, начатый Баженовым и Казаковым. За что получили в Германии международную премию Бернхарда Реммерса «За выдающиеся заслуги в реставрации и сохранении памятников архитектуры». И вторую премию за охрану культурного наследия.

Как при Екатерине II, стал прекрасен Путевой дворец на Ленинградском проспекте. В нем перед въездом в Москву на пути из Санкт-Петербурга останавливались императоры со свитой. Дворец создан Матвеем Казаковым. Во дворце во время пожара 1812 года жил Наполеон.

Военные вернули нам некогда великолепное, но захиревшее здание. В Петровском замке, как называли дворец, расположенный в Петровском, со времен революции учились военные летчики. Памятнику XVIII века архитекторы и художники, реставраторы вернули интерьеры, утраченную функцию. Стал дворец не «Юрьевским замком», как злорадствовали в прессе, бросая камень в мой огород. Теперь это Дом приемов правительства Москвы, резиденция почетных

гостей.

Красные холмы

Красные холмы — склон одного из семи легендарных холмов, на которых стоит, подобно Риму, Москва. От него пошло название Краснохолмской набережной, Большого и Малого Краснохолмских мостов и улицы. Находится холм на бывшей окраине города, какой считался район за пределами Садового кольца. Ничего в прошлом особенного, ни церквей, ни памятников архитектуры на его склонах не замечалось. Сравнительно легко, не так, как в «Москва-Сити», строители смогли прийти сюда и реализовать за два с лишним года еще один «Большой проект», получивший название, естественно, «Красные холмы».

Под ним подразумевается многофункциональный комплекс масштабных зданий, состоящих из протяженных корпусов и башен. Самая высокая из них поднялась на 170 метров.

Здания протянулись на сотни метров вдоль набережной на стрелке канала и Москвы-реки, подобной той, где установлен Петр.

Громадное сооружение напоминает размахом Линкольн-центр Нью-Йорка, где сосредоточены известные учреждения культуры и искусства США и находится крупнейший концертный зал.

На Красных холмах не одна функция, как в Линкольн-центре.

На 34 этажах отеля «Красные холмы» класса «А» живут гости города.

Бизнес-центр «Красные холмы» занимают многочисленные офисы. Конгрессы, форумы, заседания проходят в его шести конференц-залах. Седьмой зал — бальный.

В Доме музыки на Красных холмах проходят симфонические концерты, выступают солисты, играют, танцуют и поют в залах, где в общей сложности три тысячи мест.

В нем базируется Национальный филармонический оркестр и «Виртуозы Москвы» скрипача и дирижера Владимира Спивакова, представлять которого не нужно.

Мы заложили закладной камень в фундамент десятиэтажного Дома музыки 7 сентября 2000 года.

Большой театр

Последняя моя уникальная стройка — реконструкция Большого театра. За нее не осуждали в СМИ, потому что это проект правительства России. Им пришлось заняться по просьбе президента Медведева.

К началу XXI века Большой театр, его фундамент и стены так обветшали, что громадное здание грозило рухнуть. Износ составлял 70 процентов. Оно оказалось в очень плохом состоянии. Поэтому верхние ярусы для зрителей закрыли. Стены покрылись трещинами.

В XX веке штат театра разросся, и артисты, сотрудники страдали от тесноты. По нормам полагается 1 кубометр пространства на одного зрителя и 4 кубометра на штатных сотрудников. Эта пропорция свелась за сотни лет 1 к 1. Чтобы выйти из такого состояния, следовало углубиться в землю. Под всем зданием, за исключением зрительного зала, следовало построить подземные ярусы. С тыльной стороны театра находится подземный служебный корпус, там предстояла очень объемная и очень важная работа.

Площадь театра надо было увеличить на 42 тысячи квадратных метров. То есть в два с лишним раза.

Первоначально я входил в Попечительский совет и занимался реконструкцией, но вышел из него, возражая против принимаемых тогда решений строительства подземного зала под Театральной площадью. Поступил так потому, что мало была исследована гидрогеология и мы по-настоящему мало знали, какие текут в том месте подземные реки. Стена подземной части театра по существу служит плотиной, глубинные воды могут найти себе другое русло, и мы рискуем получить в центре проваленные стены во многих других строениях.

Все тогда строители сделали вопреки мнению специалистов, знающих, что такое гидрогеология.

Здание зависло над котлованом глубиной 20 метров и покоилось на стальных сваях. Завершить реконструкцию, поставить на место Большой театр взявшиеся за дело строители не могли.

Большой театр стал острой головной болью правительства России. Строителям Москвы заказ не поручили. Взялись за реконструкцию несостоятельные организации. Они сорвали все установленные правительством сроки окончания работ. Потребовалось спасать Большой театр и стоящий рядом с ним старинный дом Хомякова.

Труппе, оставшейся без сцены, обещали, что она сможет играть на ней в 2008 году. Минуло четыре года, но открытие сезона не состоялось.

Президент Медведев попросил меня заняться объектом, помянутым в Указе о «Фонде возрождения Москвы» со времен Бориса Ельцина.

С тех пор почти каждый субботний объезд начинал с Большого театра. Пришлось расстаться с неумелыми подрядчиками, взявшимися не за свое дело. Привлекли испытанные в Москве компании, муниципальные и частные, проявившие себя на сооружении «Охотного Ряда», на Поклонной горе и храма Христа Спасителя.

Работа пошла беспрерывно в три смены по суточному графику.

Забуксовавшая стройка ожила, наверстывая упущенное время. Никто больше не сомневался, что Большой театр поднимет занавес в установленный срок.

Я мечтал о том времени, когда пресса перестанет интересоваться реконструкцией Большого театра. Так и вышло, журналисты стали уделять нам меньше внимания, потому что дело пошло на лад.

Москва умеет строить. У города есть опыт сооружения уникальных, крупных объектов, есть кадры.

По предложению академика Вячеслава Ильичева под здание подвели 7 тысяч временных металлических свай. Рядом с ними установили новый фундамент, на него опустили стены Большого театра. Уникальная операция заставила меня и всех поволноваться, но ее выполнили безупречно. Угроза обрушения навсегда миновала.

Архитекторы и художники придали залам вид, поразивший первых зрителей великолепием в 1856 году, когда театр восстановили после грандиозного пожара. Реставраторы вернули интерьер Императорскому залу, утратившему лепнину, цвет стен и символы царской власти.

Пригласительный билет на открытие Большого театра мне не прислали. Присутствовать на премьере не довелось по причине «утраты доверия» президентом Медведевым, поручившим ранее мне спасать положение на стройке. Иного я от этого человека и не ожидал.

Подобная история приключилась с Русским географическим обществом, членом которого состоял. Мне принесли приглашение с повесткой дня заседания в Санкт-Петербурге. Через полчаса прибежал курьер с широко раскрытыми глазами и его забрал, потому что собирался присутствовать на заседании премьер

Путин. Очень этим людям не хотелось даже через год с лишним после моей отставки, чтобы мы встретились.

В знак протеста против того, что Русское географическое общество занялось политиканством, я вышел из его состава.

«Рабочий и колхозница»

Знаменитая скульптура «Рабочий и колхозница» считается памятником архитектуры национального значения. Прославилась она в 1937 году. Тогда в Париже на Всемирной выставке над постаментом свыше 30 метров, которым служил павильон СССР, воздвигли 25-метровую статую. О ней лучше всех высказался тогда французский писатель Ромен Роллан:

«На берегах Сены два молодых советских гиганта возносят серп и молот, и мы слышим, как из груди льется героический гимн, который зовет народы к свободе, к единству и поведет их к победе».

Идея скульптуры осенила архитектора павильона Бориса Иофана, того, кто построил Дом на набережной и был в фаворе у правительства СССР. По его проекту сооружался в Москве Дворец Советов, высочайшая башня в мире, как постамент статуи Ленина.

Подобный прием он применил в павильоне и нарисовал над ним эскиз — юношу и девушку, вздымающих над головой серп и молот. Они олицетворяли нерушимый союз рабочего класса и крестьянства, что пришлось по душе комиссии во главе с Молотовым, а также Сталину, одобрившему увиденную модель.

Идею архитектора лучше всех воплотила Вера Мухина в статуе, названной «Рабочий и колхозница». Борис Иофан настоял, чтобы ее отлили не в традиционной бронзе, а из легкого современного металла. Это сделали на опытном заводе Института машиностроения и металлообработки под руководством главного инженера Петра Львова.

Он — пионер точечной электросварки, строил первый самолет, обшитый металлическими листами.

На опытном заводе сварили хромоникелевую сталь, листы прокатали на московском заводе «Серп и молот».

Индустриализация позволила СССР создать и самолет, и уникальную статую.

В разобранном виде на 27 железнодорожных платформах «Рабочего и колхозницу» повезли в Париж, где статуя вызвала фурор. Она возвышалась вблизи Эйфелевой башни. Французы хотели после закрытия выставки выкупить статую и оставить в Париже. Сталин им отказал.

Статую разобрали и вернули в Москву. Но с ней поступили плохо, разлучили с постаментом. Павильон восстанавливать не стали. «Рабочего и колхозницу» установили на пьедестале в три раза меньше прежнего. Мухина пришла в отчаяние и говорила, что фигуры стоят на «пеньке, уничтожившем весь порыв

скульптуры».

«Рабочему и колхознице» определили место перед боковым Северным входом на Всесоюзную сельскохозяйственную выставку.

Первый раз памятник реставрировали в 70-е годы.

В середине 90-х годов федеральная собственность попала в руки компании, купившей участок земли с обязательством реставрировать «Рабочего и колхозницу». Дилеры намеревались построить вблизи них торгово-развлекательный центр с гостиницей площадью 300 000 квадратных метров. Безумный проект на Общественном градостроительном совете отвергли, и интерес к реставрации у компании угас.

Я хотел непременно поднять статую вместо «пенька» на постамент такой высоты, как в Париже.

Компания обещала вернуть «Рабочего и колхозницу» на место через два года. Пяти лет не хватило. Пришлось с ней расстаться, как в Большом театре с несостоятельными подрядчиками, и восстановить памятник на средства Москвы.

Символ распавшегося СССР не интересовал федеральную власть.

Годы шли. Металл давал трещины от усталости. Требовалось заменить каркас. В 2003 году памятник разобрали на 40 фрагментов и доставили на территорию Института строительных конструкций имени Кучеренко, хорошо известного мне по работам на Поклонной горе.

Новый каркас сделали в Белгороде. Стальные листы очистили и покрыли антикоррозионными пастами, разработанными Московским институтом авиационных материалов. Запас прочности — сто лет.

В разгар мирового экономического кризиса 2008 года мы объявили конкурс на постамент, завершение реставрации и установку памятника. Никто не хотел в нем участвовать.

Слишком сложная предстояла задача. Родились слухи, что статуя на свое место вообще не вернется. За три дня до срока окончания конкурса заявку на участие подала единственная строительная компания «Стратегия», входящая в холдинг «Интеко» Елены Батуриной.

По закону городской заказ передали ей.

Под руководством Лены работали строители, способные выполнить самое сложное задание. Не за годы, всего за 10 месяцев они возвели семиэтажной высоты павильон и на его башне водрузили статую весом 75 тонн.

«Хорошо, что скульптуру вообще восстановили, потому что в определенный момент надежда на это перестала теплиться», — признали в Архнадзоре, не склонном расточать комплименты

муниципальной власти.

Праздник открытия «Рабочего и колхозницы» состоялся в декабре 2009 года.

По мысли заместителя мэра Москвы Любови Ивановны Швецовой у пары, верной друг другу 70 лет, решили провести первую регистрацию брака.

Вторая регистрация состоялась в День города 4 сентября 2010 года. Тогда я перерезал красную ленточку в музейно-выставочный комплекс «Рабочий и колхозница». В нем открылся музей Веры Мухиной, Бориса Иофана и залы экспозиций. Это последний «Большой проект». За ним последовали мой день рождения и пресловутая «утрата доверия».

Глава последняя
Фермер на комбайне

Года идут, как облака летят.
Зачем их над землею ветер носит?
Затем, что поле тучно плодоносит,
Затем, что в осень вызревает сад.

(На день рождения)

Хотел ли я быть президентом

Читатель видит, что после моего избрания председателем исполкома — правительства Москвы я занимался всецело строительством домов, реставрацией храмов и памятников архитектуры, сооружал дороги, школы, больницы, одним словом, занимался хозяйством и поэтому на вопрос депутатов, к какой партии себя отношу, назвал себя хозяйственником. И не думал тогда, что придется заниматься политикой, вступить в противостояние с Борисом Ельциным.

Начиная с середины 90-х у меня часто спрашивали, хочу ли я, готовлюсь ли в президенты. Объясняя, почему не хочу, старался, чтобы мне поверили. Говорил твердо: «Я еще не все сделал в Москве», «Надо спросить москвичей, согласны ли они отпустить Лужкова», «Чем я вам не нравлюсь в мэрах?». И еще говорил: «Разве ТАМ хорошо?»

Но успехи в развитии города, экономике, «Большие проекты», каждая моя книга и статьи, выходившие по содержанию за рамки Москвы, побуждали невольно думать, что все делается с прицелом на Кремль.

В студенческие годы мне попала в руки слепая копия «законов Паркинсона». За ночь трижды перечитал текст и запомнил его на всю жизнь. Он, можно сказать, изменил мой взгляд, дал угол зрения на ситуации, с которыми сталкивался почти ежедневно, но не знал, что они вообще поддаются осмыслению. По какой-то неведомой причине эти юморные законы, открытые где-то «там», на Западе, оказались адекватны именно нашей жизни. Больше того: то, что «у них» лишь исключения на фоне общей рациональной обустроенности жизни, для нас привычная повседневность. Так что если уж нам непременно надо заимствовать управленческие теории Запада, то я бы советовал в первую очередь не Хайека с Фридманом, как бы они ни были хороши, а прежде всего Паркинсона. А потом все остальное.

Оглядитесь вокруг, почитайте газеты, посмотрите на экран и скажите: на что больше похожи результаты применения теорий наших либералов — на их обещания или на этот вот научный постулат, приписываемый Мерфи:

То, что может испортиться, портится.

Что не может испортиться, портится тоже.

Да мы каждый день получаем ему подтверждение!

Разве либеральные игры, вернее их последствия в наших условиях, не описываются ироничной формулой

«Предоставленные самим себе, события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему»?

Могу точно сказать: все московские достижения двадцати лет основаны на противодействии этой всепроникающей аксиоме.

С момента выхода на политическую арену наших бравых радикал-реформаторов я всегда выступал против их постулатов и не считал никогда, что в России «ничего не надо придумывать» и «дважды два четыре и здесь, и в Париже». На самом деле оказалось, что не четыре. Дефолт.

Управляя, будь то объединением заводов и институтов, будь то горисполкомом и правительством Москвы, я не делал того, что власти рекомендовали. Поэтому Москва не пережила ужасов перехода от социализма к капитализму, выпавших на долю других городов.

Постоянно думая о том, как надо и не надо управлять не только фирмой, городом, но и государством, я прочитал студентам Российского гуманитарного университета лекцию «Эгоизм власти». Она датируется 1996 годом, когда состоялись выборы президента России, и посвящалась их итогам и перспективам развития страны.

Спустя три года прочел лекцию студентам в Международном университете после пережитого дефолта. Академик Евгений Велихов посоветовал издать ее книжкой. Я последовал его совету, и «Российские законы Паркинсона» вышли в 1999 году, когда Евгения Максимовича и меня травили на федеральных каналах с благословения президента России.

С тех пор тема управления не покидает меня, начали одна за другой выходить книги: «Пособие для будущего мэра» в 2003 году; «Развитие капитализма в России. 100 лет спустя» с подзаголовком: «Спор с правительством о социальной политике» — в 2005 году; «Россия в системе глобального капитализма. О наших задачах в современном мире» — в 2007-м.

Последняя такая книга появилась в минувшем, 2016 году под названием «Россия на перепутье». Она посвящена опыту Китая и Дэн Сяопина, сумевшего не только перейти к рыночной экономике, но и сделать это под руководством Коммунистической партии Китая, сохранившей единство государства и власти в самой многолюдной стране.

При всем при том, делая это в начале 90-х годов, я не мечтал избираться президентом России. Если кто-то в этом сомневается, напомню. У меня есть предшественники, поступавшие подобно мне. Не мечтая о высшей власти, они писали, как улучшить дела в России. Так, сын полковника Василий Каразин, приписанный к лейб-гвардии Семеновскому полку, когда на престол сел

Александр Первый, подал ему политические записки с программой царствования на основе общественного самоуправления и народного просвещения. По его идее появилось в Петербурге Министерство народного просвещения, а в Харькове Каразин основал университет ранее, чем тот, что возник в Санкт-Петербурге.

Более близкий мне пример подал Салтыков-Щедрин. Будучи рядовым чиновником, задолго до того, как стал вице-губернатором и великим писателем, он подавал записки об устройстве градских и земских полиций с идеей децентрализации власти.

Дмитрий Иванович Менделеев открыл не только Периодическую систему элементов, но и глубоко интересовался системой налогов и тарифов, вносил предложения по этим проблемам.

Темы книг мне подсказывала жизнь. Я часто бывал в регионах, налаживая контакты, экономические связи с Москвой. Во время поездок в Челябинскую, Оренбургскую области узнал от руководителей, что в городах не только на развитие промышленности, но и для населения не хватает воды.

Чтобы решить эту проблему, в Советском Союзе около 1000 научных и проектных институтов разработали мощный и грамотный проект использования Оби, чтобы напоить 5 засушливых областей России и республики Средней Азии.

Партия, привыкшая к грандиозным замыслам, недолго думая, чтобы придать вес государственной программе, назвала ее «проектом переброски северных рек». Это никакая не переброска рек. Предлагалось часть весеннего паводкового стока одной реки в Северный Ледовитый океан переправить через холм высотой всего 100 метров и канал в наши российские области и в южные республики, страдающие от засухи. Всего 5–7 процентов от общего стока.

Я контактировал с выдающимся специалистом в области водоснабжения Полад-Заде, министром мелиорации и водного хозяйства СССР, и он мне раскрыл суть проблемы. Я изумлялся тогда, когда узнал, что в Советском Союзе отменили этот проект. И еще больше изумляюсь в настоящее время, когда мы можем продавать эту воду суверенным государствам Средней Азии, продавать как нефть.

В отличие от невозобновляемой нефти вода — ресурс возобновляемый. Я просчитал, что затраты в 15–17 миллиардов долларов на эту гидротехническую систему окупились бы за 5 лет. А потом веками получаешь прибыль.

Тогда наши сибирские писатели поднялись на защиту родной

реки, увидев в предложенном проекте чуть ли не ограбление России, ущерб природе всей Сибири. Если черпаешь воду ведрами, никакого ущерба реке не причиняешь. И климату вреда никакого. Уменьшив на 5–7 процентов сток теплой воды Оби, только поможем Ледовитому океану.

Вернусь к теме этой главы — выборам президента России в 2000 году и моей позиции. Когда Борис Ельцин по закону третий раз не мог баллотироваться, произошло много драматических событий.

«Крестный отец Кремля» Березовский тогда еще не утратил былого политического влияния. Озабоченный защитой своего капитала, он искал вместо уходящего на покой больного президента фигуры, способные его заменить. Сам Борис Абрамович ясно понимал, что ему, замешанному в громких скандалах, выдвигать свою кандидатуру на роль главы государства бесполезно. Поэтому подбирал человека, на которого бы мог опереться и тот заменил бы ему Ельцина в Кремле.

Борис Абрамович посещал меня в здании мэрии Москвы на Тверской, мы встречались с ним и беседовали в моей рабочей комнате за чашкой чая. Он тому, кого собирался убрать с дороги, предложил ни больше ни меньше роль премьера с последующим выдвижением на пост президента.

При этом поставил два условия. Первое — не трогать после сложения полномочий Бориса Николаевича и его семью. Это правильное предложение, которое пришлось мне по душе. Давно пора создать цивилизованные условия передачи власти, не уподобляться Хрущеву, которые облил грязью Сталина. По его примеру, придя к власти, поступали другие лидеры партии. Брежнев поносил Хрущева. Горбачев в свою очередь Брежнева. Ельцин не пощадил Горбачева. Это условие Березовского я принимал.

Но на втором условии — не трогать результаты приватизации — мы с Березовским не сошлись. Я ответил, что всегда выступал против этого безумия и не могу поступиться принципами.

На этом мы расстались, и он начал искать другую кандидатуру в преемники Ельцина.

Во время поездки в Лондон в 1998 году я публично заявил, отвечая на вопросы журналистов:

— Если я буду видеть, что претенденты на пост президента не несут необходимых государственных позиций, которые обеспечат России стабильность и процветание, я вступлю в борьбу.

Если увижу, что на этом поле все спокойно и есть достойные претенденты, выберу одного из них и буду его поддерживать активно.

Вернувшись в Москву, я начал формировать новое движение, партию «Отечество», и защищать столицу от последствий августовского кризиса, недавнего дефолта.

Партия шла на выборы президента России, роль которого предназначалась в случае победы не мне, а Евгению Максимовичу Примакову, проявившему себя не только ученым, востоковедом, избранным действительным членом Российской академии наук. Его чтили в военной разведке, чьим шефом успешно состоял. После обвала рубля Примаков умело руководил правительством России и вывел ее из кризиса. Он хорошо понимал, как и я, что принесли народу «обвальная приватизация» и «шоковая терапия».

К тому времени мои отношения с Борисом Николаевичем Ельциным ничем не омрачались. Они сложились хорошими после двух боевых испытаний в 1991–1993 годах в борьбе с ГКЧП и Верховным Советом РСФСР, вызывая зависть у окружения президента.

Все круто изменилось после того, как Ельцин услышал мое выступление в Совете Федерации в защиту Генерального прокурора Юрия Скуратова. После дефолта он начал расследование деятельности крупных чиновников. Они подозревались в игре на рынке, которая привела экономику России к катастрофе. В их числе Генпрокурор назвал Чубайса, «молодых реформаторов», вице-премьера, бывшего министра иностранных дел, заместителя министра финансов, а также Татьяну, дочь Ельцина.

Получив от генерального прокурора Швейцарии сведения об отмывании денег в банке этой страны, Скуратов возбудил уголовное дело против чиновников Управления делами Президента по подозрению во взятках за контракты на реконструкцию Кремля.

Начатое громкое дело до конца ему довести не дали. По федеральному телеканалу показали скандальный фильм «Трое в постели», где тайно сняли «человека, похожего на Генерального прокурора» в объятиях девиц.

Все сделали спецслужбы для того, чтобы убрать Генерального прокурора и увести от суда близких к президенту людей. Не один я протестовал против отставки Генпрокурора. Государственная дума и Совет Федерации долго не принимали ее, несмотря на давление Кремля. Я говорил тогда с трибуны: да, очень позорное явление то, что показали, если оно на самом деле истинно. Но использовать его в политической борьбе против Скуратова, начавшего расследование сведений, переданных генеральным прокурором Швейцарии, — нельзя.

Когда мое выступление показали Ельцину, он дал меня на

растерзание. Моя самостоятельность ему не нравилась никогда, и он скомандовал: «Фас!» Примакова и меня начали травить самыми грязными средствами.

Ельцин и его окружение не хотели нашего прихода к власти.

Каждый вечер по Первому каналу, ОРТ, все еще находившемуся под влиянием Березовского, унижали нас матерые телеведущие — Леонтьев, Шеремет в паре с Невзоровым и, разумеется, Доренко, по словам Ельцина, «самый красивый на нашем телевидении».

На государственном канале РТР к ним примкнул Сванидзе.

Интернет, несколько газет вошли в долю. Тональность передач и публикаций на любой вкус: от аналитики до свинства. Но не буду о форме. И об аргументах не буду, они, думаю, очевидны.

Правящая партия НДР, «Наш дом Россия» стремительно теряла силу. Ее покидали известные давние соратники Ельцина, примыкая к «Отечеству».

Чтобы избежать неизбежного поражения правящей партии, все тот же Березовский придумал ее не спасать, а начать предвыборную кампанию с чистого листа, сформировать новое движение, партию «Единство».

По примеру правящих в США Республиканской партии, чей символ сильный слон, и Демократической партии, ее символ упрямый осел, Борис Абрамович придумал олицетворять «Единство» в образе доброго и сильного медведя.

В первую тройку задуманной партии вошли чтимые в народе лица, но не игравшие ключевую роль в Кремле: основатель МЧС Шойгу, непобедимый борец Карелин и генерал милиции Гуров, прославившийся борьбой с организованной преступностью.

Партия «Отечество» получала мощную поддержку в регионах, поэтому на федеральных телеканалах началась мощная кампания против Примакова и Лужкова. Нас обливали грязью. На экране крупным планом появилось окровавленное бедро, якобы снятое во время операции Примакова, чтобы доказать, мол, он не способен по состоянию здоровья руководить государством.

Против лома нет приема. На парламентских выборах «Отечество» заняло третье место. Евгений Максимович отказался от участия в выборах президента.

Успех пришел на выборах мэра и вице-мэра Москвы. Моим соперником выступил бывший премьер, лидер правых сил Сергей Кириенко. В прессе он утверждал: «Московское экономическое чудо лопнуло», «Красивая жизнь в столице кончилась». Советовал мне «убегать из Москвы».

Егор Гайдар, поддерживая Кириенко, доказывал, что

созданная в городе система управления неэффективна и я «абсолютно не умею расходовать деньги».

Вторым соперником Кремль назначил управляющего делами президента Павла Бородина, до Москвы руководившего Якутском. Он обещал московским очередникам немедленно передать ключи от ста тысяч пустующих квартир и утверждал, что производительность труда строителей Москвы ниже, чем в Якутске…

Оба крупно проиграли, несмотря на поддержку Кремля.

Спустя год возник союз «Единства» и «Отечества», состоялся учредительный съезд новой партии. Она вошла в историю под названием «Единая Россия», ее сопредседателями избрали Сергея Шойгу и меня.

Мы с Шанцевым одержали победу в первом туре выборов мэра Москвы, набрав около 70 процентов голосов москвичей.

Президент Владимир Путин

Первым в ночь после выборов мне позвонил и поздравил премьер Владимир Путин, который в травле меня не участвовал. Я его поддержал на выборах, и 26 марта 2000 года к власти пришел второй президент России.

За три дня до президентских выборов Путин впервые приехал в мэрию, где я ему представил команду. После чего мы сели в машины и три часа совершали субботний объезд. Проехали по Третьему транспортному кольцу, спустились на новую станцию метро, заехали в Ясенево в новый Ледовый дворец.

Расставаясь, президент пошутил: «Не создавая культ личности Юрия Михайловича, построенное следует отнести к очевидным достижениям, и многое можно назвать поистине памятниками городскому руководству».

Вторая встреча произошла на День города в 2001 году, тогда газеты процитировали его высказывание: «Москве всегда везло на Юриев, начиная с Юрия Долгорукого».

Присутствовал Путин на приеме, устроенном мэрией по случаю нового, 2004 года. И там продолжил начатую линию воздавать должное Москве: «Такого напряженного ритма, в каком работает Москва, не знает ни один город России. Москва не оставляет шансов не поражать нас тем, что происходит в столице. Она действительно поражает динамизмом, показывает пример всей стране, как надо развиваться в современных условиях. Это пример эффективного управления таким сложным мегаполисом, каким является Москва».

Побывал президент на приеме по случаю нового, 2007 года. И тогда нашел незатертые слова: «Москва не только визитная карточка России, город с блеском куполов, особой архитектурой и благоустроенным жильем. Это еще и образ хозяйствования, образец внимания к людям и решению их насущных проблем».

Наступившим летом Путин приехал в Куркино, не только чтобы увидеть особую «школу здоровья» и экспериментальный жилой район, где все в зелени, плотность застройки в два раза ниже обычной, без типовых домов, и у каждой семьи нет проблем с гаражами.

Перед встречей с ним я заявил о желании сменить род деятельности после пятнадцати лет руководства городом. Срок моих полномочий истекал. С пулом журналистов президент прибыл, чтобы решить — продлевать их или нет. Путин не спешил сообщить о том, что все ждали. Как бывший заместитель главы правительства Санкт-Петербурга, он знал проблемы города

и мог сравнивать результаты, они явно были в пользу Москвы.

— Вы знаете, — признался Путин, — сказать, что мне понравилось, мало. Мне очень понравилось то, что я увидел здесь. Это не хуже, чем в ведущих мировых мегаполисах, а по многим показателям лучше, это решение проблем социального развития. Едешь, глаза радуются. Да и что особенно важно: это не для каких-то групп, это для рядовых граждан.

В его решении я не сомневался, и оно состоялось в таких выражениях: «Я бы не стал настаивать на том, чтобы он продолжал выполнять обязанности мэра, если бы еще раз, подчеркну это, не результаты того, что мы видим в Москве. Это правда».

В тот раз голосовали за мэра Москвы не избиратели, а депутаты Московской городской думы.

После выборов Путин приехал в мэрию на церемонию вступления в должность. И выступая, признал, что в случае всеобщих выборов я бы стал мэром, потому что успехи мегаполиса очевидны: «Москва стала не только самым крупным, но самым процветающим городом». Налицо, по его словам, десятипроцентный рост экономики в течение последних лет, удвоение валового внутреннего продукта, лидерство в жилищном строительстве и решении социальных проблем.

После церемонии неожиданно для всех Путин, пребывавший в приподнятом настроении, подошел к трибуне, попросил «два слова не для протокола» и рассказал анекдот, услышав на инаугурации, что меня сравнили с дирижером оркестра: «И я хотел по этому поводу рассказать историю. Один дирижер репетировал с оркестром, и ему не нравилась игра музыкантов. Он прекратил работу и сказал: «Вы и вы…» — «А можно и я?» — протянул руку один из музыкантов. «Да, и вы тоже, — согласился дирижер. — Вон отсюда, чтобы я вас больше не видел». Подобные сцены должны быть скорее исключением для руководства Москвы, но если есть такая необходимость, то почему бы и нет?»

Третий раз в том году Путин выступил на празднике Дня города и напомнил слова Константина Аксакова, что Москва внесла в сознание народа мысль «о всей русской земле и нераздельном государстве Российском в ответ на междоусобицы и раздробленность».

От памятника Юрию Долгорукому мы поехали с ним, чтобы увидеть Большой дворец и весь ансамбль, воссозданный в Царицыне. Путин знал, что требовали «оставить руины как они есть», мол, они сами по себе памятники. Поддержал мое желание воссоздать заброшенную резиденцию и поразился увиденным: дворцами, мостами, воротами, гротами, парком и прудами,

заполненными народом. То была последняя наша поездка по Москве. Его каденция заканчивалась.

В 2007 году я передал ректору Московского университета символический ключ от Фундаментальной библиотеки и новых зданий факультетов. За год впервые родилось 100 тысяч детей. Прибавилось сто детских садов и свыше 5 миллионов квадратных метров жилья.

Для чего я привожу высокие оценки со стороны президента в адрес правительства Москвы? Для того, чтобы доказать простую мысль: его преемник, невзирая на достижения города, объявив об «отрешении от должности», одним росчерком пера их перечеркнул.

«Утрата доверия»

Как ни странно, в демократической России моя отставка происходила по давнему известному сценарию, который разыгрывался при советской власти. Чтобы убрать выпавшего из обоймы вождя, публиковалась в органе ЦК партии газете «Правда» или в «Известиях» Верховного Совета СССР статья с «партийной критикой», после чего следовала отставка. Так поступили с Молотовым и отправили бывшего премьера и министра иностранных дел СССР послом в Монголию.

При Горбачеве после статьи о недостатках в строительстве Москвы лишился членства в Политбюро и кабинета первого секретаря МГК КПСС Виктор Васильевич Гришин.

Такого рода публикации не раз мне пришлось пережить, начиная со злосчастной статьи «Падает снег», случившейся всего два года спустя после вхождения в должность мэра Москвы. За ней последовала травля скульптуры Петра, предвыборной борьбы в 1999 году и так далее.

Что пора уходить, мне ясно дали понять, когда накануне 9 Мая, Дня Победы, в 2010 году по телевидению показали колоннаду Большого театра, увешанную портретами Сталина. Та компьютерная картинка Сталина с Большим театром стала в один ряд с картинкой Петра с ногами Колумба.

Провокация накануне Дня Победы — на совести телевидения и политических разводчиков. Они хорошо знали: никакого подобного решения правительства Москвы о портретах Сталина на Большом театре нет и быть не может. Но выполнили заказ — путем обмана, дискредитации Лужкова унизили его в глазах общественного мнения, я бы сказал, хамским и некрасивым способом.

У меня нет никаких иллюзий относительно Сталина и сталинизма. Муж сестры отца сидел в лагере и много мне рассказывал об ужасах сталинских лагерей.

Чем вызвал я недовольство президента Медведева? Тем, что публично вопреки ему заявил: глав регионов должен выбирать народ, а не депутаты местных собраний. После чего Медведев посоветовал несогласным с ним подавать в отставку. Что я и сделал. Но он тогда ее не принял.

Последняя капля ненависти, которая вылилась в мое «отрешение» от власти, связана с историей «Ленинградки» за пределами Москвы, не связанной с решениями российского правительства. В «Российской газете» по просьбе редакции я написал в статье, что можно спорить и дальше протестовать

защитникам Химкинского леса, но мой подход состоит в том, что проложенный магистральный путь нужно завершать. Химкинский лес не следовало рубить, а дорогу вводить в город где-то у Новой Риги, там больше пространства, меньше лесов. Но раз дорогу государство спроектировало, построило, и если Химкинский лес вырублен на 80 процентов и путь проложен, то останавливать работу, платить невероятные штрафы фирмам за понесенные убытки не стоит.

Меня вызывали в Администрацию Президента и не скрыли, что готовится указ «по недоверию», предлагали подать заявление об уходе по собственному желанию. И тогда «уйду по-хорошему». Дали время подумать и, чтобы быстрее соображал, по центральным каналам показали фальшивки, документальные телефильмы «Дело в кепке» и «Москва, которую мы потеряли».

Такие картины готовятся не один день и не месяц. Задача убрать меня стояла давно. Все увидели по ТВ так называемый Черкизон, огромный и безобразный Черкизовский рынок, принадлежавший Тельману Исмаилову. Мое отношение к этому рынку Тельман хорошо знал. Я бы никогда не разрешил его организацию.

Черкизон появился не на муниципальной территории, на федеральной земле, переданной Институту физкультуры, конечно, не под торговлю.

Я неоднократно протестовал против того, что там творилось. Но меня посылали подальше и отвечали: «Мы сами разберемся». Тот рынок представлял собою очень выгодное вложение минимальных средств при максимальной прибыли. В существовании Черкизона были кровно заинтересованы многие, начиная от руководства института и кончая силовыми структурами, хорошо осведомленными о творившихся там безобразиях, рабском труде эмигрантов и всех прочих криминальных делах.

Тельмана я несколько раз предупреждал. У меня с ним сложились хорошие отношения, говорил ему, что на первом этапе, когда пришлось открывать рынки везде, Черкизон терпели, находясь в безвыходном положении. Рынок заполнял «Лужники», даже на Тверской у исполкома Моссовета торговали с рук, Гайдар даже предлагал установить памятник коробейнику как спасителю отечества.

Говорил Тельману: «Этот этап безумного торжища с крысами и мусором быстро пройдет. — Убеждал: — Построй современный торговый центр, и ты обеспечишь себе в Москве будущее». Я сожалею, что так все с ним вышло.

Тельман Исмаилов при всем при том, о чем замалчивали,

очень помог многим театрам, деятелям культуры. Они без его средств не выжили бы, поэтому на праздниках в его доме блистали самые яркие звезды театра, кино, эстрады, что показали по телевидению.

В основу картин обо мне лег составленный Борисом Немцовым и бывшим заместителем министра энергетики Владимиром Миловым доклад «Лужков. Итоги», за год до выхода картин опубликованный в виде книги с таким же названием. Не исключено, что издание инициировалось Администрацией Президента.

Чем объяснить, что в числе авторов оказался Борис Немцов, давно ушедший из правительства России, особа, одно время приближенная к президенту Ельцину, видевшего в нем своего преемника?

То была месть мне. Когда Немцов назначался первым замом премьера, он предложил, чтобы население в течение одного года перешло на полностью оплачиваемые жилищно-коммунальные услуги. У нас тогда произошел с ним очень серьезный конфликт. Я выступил против такого решения, имея серьезные доказательства. Показал, что население страны в том положении, в каком оно оказалось, абсолютно неспособно оплачивать услуги при таком скоростном переходе. С советских времен оплачивалось всего 15 процентов стоимости ЖКХ, остальные расходы покрывались государством.

Я выступил на заседании, которое вел Ельцин, и доказал, что предложение Немцова абсолютно необоснованно, это еще один революционный способ решения проблемы. Способно полностью оплачивать жилье всего 15 процентов населения, а остальные 85 процентов этого сделать бы не смогли. И если мы перейдем на такую систему, то получим безумное количество неплатежей. С ними ни власть, ни народ не справятся.

Второй конфликт произошел, когда Немцов баллотировался на выборах мэра в славном южном городе на Черном море, где прошла позже зимняя Олимпиада. Он выдвинул свою кандидатуру на пост мэра Сочи. Он родился и жил в этом городе. Закончилась та кампания тем, что я поддержал его соперника. Приезжал в Сочи, встречался с избирателями, выступал на митингах. Мой кандидат выиграл, а Немцов, несмотря на то что молодой, очень красивый и яркий, с треском проиграл. Такая вот история.

Он мне отомстил.

Беспрецедентную после отставки кампанию травли меня и моей жены великая Галина Вишневская сравнила с той, что велась в советские времена против Мстислава Ростроповича и

нее.

Но все, о чем здесь было сказано, в том числе и обвинения в задымлении Москвы горящими в Подмосковье торфяниками, — это был лишь повод. Причина моего «отрешения» (слово-то какое страшное нашли!) была в другом. Тогдашний президент России Д. Медведев, заканчивая свой первый срок президентства, очень хотел выдвинуться на второй. В Америке, к примеру, проработавший один срок президент считается неудачником, если он не был избран повторно. И Медведев решил попробовать вторично победить на президентских выборах вопреки никчемным результатам работы в течение первого срока, а также вопреки договоренностям, что он будет президентом только один срок. Для укрепления своих амбиций ему нужна была поддержка в первую очередь Москвы и москвичей. С этим предложением ко мне приехал известный в прошлом предприниматель Борис Григорьевич Хаит. Он сказал, что от меня ждут поддержки Медведева на следующих президентских выборах. Но предупредил, что если я откажу, то моя карьера будет не только окончена, но и последуют санкции. Это было в апреле 2010 года. Тем не менее, я решительно отказался. Что последовало вслед за этим — хорошо известно. Но я догадывался о своих перспективах не только в сентябре 2010 года, а намного раньше. Так что и Химкинский лес, и портрет Сталина на Большом театре, и задымление Москвы — все это были лишь поводы дискредитировать меня в глазах москвичей. Настоящая причина была одна: мой отказ поддержать Медведева в его претензиях на второй срок президентства.

Все ниспровержение происходило накануне моего дня рождения, 21 сентября. По этому случаю получил много поздравительных телеграмм. В одной прочел: «Вы пользуетесь заслуженным авторитетом как компетентный и опытный профессионал, энергичный, наделенный организаторским талантом руководитель. Желаю вам успехов в ответственной работе, здоровья и всего самого доброго».

Ее подписал премьер Владимир Путин.

В другой телеграмме выражалась благодарность за «благоукрашение Москвы, восстановление и строительство храмов и монашеских обителей». В телеграмме мне желал «душевного мира, благополучия в неоскудеваемой Божией помощи в моих трудах» Патриарх Московский и всея Руси Кирилл.

Ровно неделю спустя после дня рождения президент Медведев преподнес мне в качестве подарка Указ об отрешении от власти в связи с «утратой доверия». Указ датируется 28

сентября. За день до этого я передал на его имя письмо в Администрацию Президента. Вечером его опубликовала редакция «The New Times». Каким образом мое письмо там оказалось — не знаю. Факсимильное изображение есть в Интернете, каждый может его прочитать и убедиться: иллюзий относительно отставки у меня не оставалось.

В письме Медведеву я написал, что у нас в стране страх высказывать свое мнение существует с 37 года, и в Думе говорят: парламент не место для дискуссий. Возникнет ситуация, при которой только слова одного руководителя будут «отлиты в граните» и им надо следовать во всем беспрекословно. И дал негативную оценку его работе в должности президента: «Ваша администрация завела политическую ситуацию в тупик». Заканчивалось письмо словами: «Уговорить меня подать заявление «по личной просьбе» невозможно. За кресло не держусь, но службой москвичам дорожу».

На следующее утро последовала отставка. Притом что за два года правления Медведев не только не высказал мне ни одной претензии, но и неоднократно награждал. И вдруг случилось нечто невероятное.

Всем, кто меня спрашивал, за что «отрешение», я отвечал: «Моя отставка — это несправедливость и беззаконие. И месть за мой отказ поддержать выдвижение Медведева на второй президентский срок». Да, это было. Дважды по его поручению ко мне обращался с такой просьбой мой давний знакомый, известный предприниматель. Дважды я отказал.

В Государственной думе требовавший отставки Жириновский назвал мою команду «московской мафией». Он передал в руки Путину красного цвета папку с «компроматом». Полистав страницы, Путин прочитал вслух, что Лужков «самые жирные куски передает в руки иностранных граждан, готовя себе таким образом «пути отхода», что вызвало смех в зале.

Вице-премьера правительства Москвы Рябинина судили за коррупцию, о ней шла речь в папке. Дело кончилось тем, что подсудимого оправдали и извинились перед ним.

Прошло семь лет с тех пор. «Где посадки?» — повторю крылатые слова Путина. Их нет, как не было «московской мафии».

Фермер на комбайне

После такой мощной кампании против меня, когда человека нужно просто выносить ногами вперед, вдруг я не услышал НИ ОДНОГО плохого слова от москвичей в свой адрес! Наоборот, столько писем, встреч на улицах, столько аплодисментов, когда появляюсь в театрах. Во Дворце съездов перед началом чествования Андрея Караулова, когда вошел в зрительный зал, в нем шесть тысяч мест, все люди как по команде встали! Я дорожу таким отношением. Правда, думаю, что это не моя заслуга, а нашей сердобольности. Мы, русские, всегда стараемся защитить обиженного. Это заложено в генетике нашей.

Снова ощутил себя москвичом. И это чувство оказалось очень приятным. Впервые мог, никуда не спеша, провести время с семьей, пообщаться с внуками. Стал чаще ходить в театры, на стадион, не как начальник, а как зритель и болельщик. Я — свободен! Это ощущение помогло пережить удар, который выпал на мою долю. Вслед за горечью, вызванной несправедливостью одного человека верховной власти, меня обрадовала благодарность народа.

Внешне должность мэра выглядит очень привлекательно, но это тяжелая работа на износ, без суббот и воскресений, без длительного отпуска, с выездами на ЧП и звонками среди ночи. И вдруг все это кончилось.

Когда работал градоначальником, мне не хватало времени. Когда уходил, узнал, что у меня больше пятисот неиспользованных отгулов. А если добавить рабочие выходные, то окажется таких дней, наверное, около двух лет…

Моя жизнь двадцать лет протекала на виду у всех, какой она стала — пишут журналисты, не забывая меня. Что тоже радует. Хочу на последних страницах книги рассказать, чем занимаюсь сейчас в свои годы.

Жить без дела не могу. Мне требовалось после неожиданного освобождения от нагрузки чем-то заняться. Гавриил Попов, спасибо ему, предложил возглавить факультет крупных городов в университете. По моей инициативе его создали. Не раздумывая, согласился стать деканом с зарплатой 1 рубль в месяц.

В нагрузку, как всем новичкам, мне поручили провести «Сократовские чтения», они по сложившейся традиции каждый год устраиваются для студентов и преподавателей. Чтобы был понятен их масштаб, скажу, что зачитывается 300 докладов. Я начал готовить свой, изучать жизнь Сократа и погрузился в тему, она оказалась глубокой и интересной. События жизни философа

мне близки по эмоциональному напряжению. Сократ поразил стойкостью. И сознательно пошел на смерть, принял яд, но не предал убеждения даже ради жизни. Прочитал курс лекций и поразился, что к человеку, жившему за 400 лет до рождения Христа, студенты относятся с бóльшим интересом, чем к современникам.

Кроме лекций сочинил пьесу «Сократ всегда Сократ». Никогда не верил, что у человека может возникнуть одержимость что-то написать. Но мой «Сократ» — как раз тот случай. Писал о нем в стихах везде, где бы ни оказался. Когда сидел в гостинице, то и на гостиничных листках что-то сочинял, переписывал, собирал вместе. Давал выход эмоциям. Увидел в судьбе Сократа то, что очень важно знать каждому современнику.

С факультетом и с Гавриилом Харитоновичем, к сожалению, отношения прервал. Мне нравилось работать в тандеме с ним, считал Попова истинным демократом, о чем написал в этой книге. Возмутила меня опубликованная в газете статья с призывом очищать генофонд на стадии зародыша, установить предельные нормативы рождаемости в бедных государствах, выйти из тупика, «на которые указывал еще Мальтус». Странно слышать от демократа в XXI веке: «Гражданин должен иметь то число голосов, которое соответствует его образовательному и интеллектуальному цензу, а также величине налогов, уплачиваемых им из своих доходов». Из чего следует, что действительный член Российской академии наук получит один голос, а член правления Газпрома — тысячу.

Еще неприятнее его статьи и книга, где повешенный за предательство генерал Власов, воевавший на стороне фашистов с Красной армией, выдается за «замечательного русского патриота».

Последних студентов я принимал летом 2012 года и тогда всецело занялся сельским хозяйством, что удивило многих. Никогда не жил в деревне, не сеял и не пахал… Что побудило этим заняться? Моя фамилия — Лужков — обязывает, мои предки тверские мужики, жили среди лугов.

В Москве я занимался не одной химией, руководил Агропромом. Это еще один фактор, пробудивший тягу к земле. Не забываю, как в детстве сажал с братьями картошку, спасшую семью в военные годы. Решил попробовать себя в сельском хозяйстве.

Есть шутка: если хочешь потерять деньги с удовольствием, иди в ночной клуб. Если хочешь, вкалывая, надежно потерять деньги — займись сельским хозяйством. Пытаюсь в нашем калининградском хозяйстве преодолеть этот стереотип. Судьба

привела меня в бывшее известное с XVII века имение «Веедерн», принадлежавшее потомкам немецкого коннозаводчика Эберхарда фон Цицевитца. Он специализировался на выращивании знаменитых лошадей тракенской и ганноверской породы. Елена, моя жена, приобрела это разорившееся в пух и прах хозяйство, когда была президентом федерации конного спорта России. Она вложила уйму денег в восстановление конюшен и всего хозяйства. А когда меня «отрешили», предложила заняться им с обещанием помочь в создании фермерского хозяйства. Я с радостью принял ее предложение. Последняя хозяйка имения Анна фон Цицевитц однажды приезжала сюда совсем уже старая. Плакала очень. Но порадовалась, что хозяйство не брошено на произвол судьбы, как многие местные поместья, и возрождается!..

В имении на лугах пасутся тысячи знаменитых романовских овец. Помимо рапса и пшеницы выращиваю овес, ячмень и гречку. Собираю в год урожай, 14–15 тысяч тонн зерна. В свое время Косыгин, наш замечательный премьер, организовал и лично открыл большую конференцию по луговодству. Я с моей фамилией поначалу удивлялся, чего там обсуждать: бери и коси! Но оказалось, это целая наука — разные животные требуют разного по качеству сена. И земля не должна быть бросовой: чтобы вырастить хорошую траву, нужно предусмотреть тысячи мелочей. Немцы получают 10 тонн сена с гектара, а мы всего 3 тонны.

У нас с Леной 5000 гектаров, они обрабатываются, а рядом пустующая земля. И она меня тревожит, волнует, как проблема воды, помянутая в книге. В Германии, например, если ты не работаешь со своей землей и если это земля сельскохозяйственная, ты платишь бешеные налоги. А если работаешь — получаешь дотации. В России все не так, как надо. Кредитов не хватает, проценты займов высокие. Где деньги взять? Не у государства. Деньги нужно брать у латифундистов, владельцев тысяч гектаров, которые не используют собственную землю. Нужен «Декрет о земле», обязующий всех владельцев земли ее холить и лелеять. Если рядом со мной появятся такие же хозяйства, которые работают на своих полях, то мне меньше придется применять гербицидов, использовать трактора и культиваторы, плуги, дискаторы, бороны и так далее, чтобы свои поля содержать на уровне.

Как я себя называю сейчас? Ну, могу сказать, так: фермер на комбайне. Имею права тракториста и комбайнера. На дни рождения жена дарила комбайн, трактор, сеялку, культиватор. Мой друг, бывший президент Адыгеи Хазрет Меджидович Совмен, подарил целый набор сельхозтехники. И дело пошло.

Представьте себе золотое море, колышущееся от ветра. Ты плывешь по нему на этой махине, комбайне, и понимаешь, что вырастил хороший урожай, что занимаешься важным и полезным делом, которое брошено в стране, что дал работу и обеспечил достойную зарплату людям… Все это очень стимулирует и вдохновляет.

Что касается моей сегодняшней занятости, то дай мне Бог осуществить мою цель — создать безубыточное сельскохозяйственное производство. Я себя чувствую великолепно с точки зрения того, чем занимаюсь. Продолжаю активно работать, к сожалению, по-прежнему не хватает времени на все: я задействован ничуть не меньше, чем прежде в химической промышленности и в городской среде. И поэтому чувствую себя комфортно. Но вместе с тем, как может себя чувствовать полностью комфортно человек, который видит, какие проблемы сегодня существуют в его родной стране?

Вместе с овцами и лошадьми не забываю о своих пчелах. Я перевез их из Молоденово, где находилась резиденция мэра Москвы, в Калужскую область. Там большая пасека, свыше 200 семей. На ее базе создал целостное хозяйство, которое хорошо принято местным населением. Когда смотришь на поля, засеянные желтым донником, или на синее-синее море фацелии, начинаешь понимать, что Медынь — это название, которое наши предки дали этому месту не зря.

Мне люба идея одноэтажной усадебной России, а не мегаполиса-муравейника, в который хотят превратить Белокаменную, растянув ее протяженность чуть ли не до Калуги.

Безумное увеличение территории Москвы в одном направлении я считаю грандиозной ошибкой. Столица веками росла как дерево — кольцами, это естественно и удобно жителям, у города до последних лет существовала радиально-кольцевая планировка. Она давала всем жителям окраин равномерное расстояние до центра. То, что произошло, — искажение всей системы жизни города, всей его структуры.

Мы не улучшаем ситуацию, а только портим. Я всегда говорил о совершенно иных принципах. У нас есть замечательный опыт — Зеленоград, город-спутник, самостоятельное образование, развивающееся, высококультурное, с хорошими условиями жизни. Такие спутники и нужно формировать вокруг Москвы. И самая главная задача — связывать их с ней суперэффективными транспортными коммуникациями. Создавать там рабочие места, которые бы исключили необходимость приезда в город каждый день 800 тысяч (!) работников из Московской области и других ближайших регионов. Все они

должны оседать в городах-спутниках, новых префектурах.

Количество рабочих мест в городах-спутниках должно быть больше, чем постоянного населения. Чтобы все те, кто не имеет работы в Московской области, могли бы ее получить там. Вот так правильно. А расширить Москву, создав какую-то трапецию, и получить «замочную скважину» на теле земного шара считаю безжизненным и неразумным.

Еще раз про любовь

В прошлом году в день 25-летия нашей свадьбы мы с Леной обвенчались в нашей домовой церкви. В кругу родных и друзей обменялись по традиции серебряными кольцами. Когда меня спросили, что нас побудило обвенчаться, ответил: «Мы хотим быть вместе и на том свете».

В чем секрет нашего брака? Любовь и взаимное уважение. И не мешать друг другу. Меня до сих пор восхищает неординарность моей жены. Она всегда, даже в случаях острых, находит нестандартные решения. Да, я и сейчас часто говорю жене о любви. Хотя мы вместе свыше четверти века.

Свой талант она тратит не только на зарабатывание. Ей интересно КРАСИВО делать. Красиво строить. И ей интересно решать гуманитарные задачи. Она проводила много лет в разных городах вечера, концерты типа дягилевских «Русских сезонов», как она их называла…

Лет 15 назад мне делали операцию. Просыпаюсь после наркоза и не знаю почему (а я не так уж хорошо знаю английский язык), находясь еще в полном тумане, сразу спрашиваю: «Вэр из май вайф?» Врачи сильно удивились.

Мы никогда не конкурировали. Бывает, что спорим. Но до конфликта дело не доходит. Семья — не бизнес, здесь надо уметь взаимно уступать.

Неприятности нас только сближали. Еще до своей странной отставки я получил «сигнал» о том, что должен написать заявление об уходе. Собрал семью и сообщил, что у меня есть два пути — смолчать или действовать. Елена и обе дочери ответили единогласно: «Пиши заявление!» Я очень горжусь, что мы воспитали таких детей.

Конечно, Лена переживала из-за моей отставки. Но она сказала мне: «Я за тебя не боюсь, потому что твой характер такой несносный, что ты обязательно найдешь себе занятие». И оказалась, как всегда, права.

Мы очень уважительно относимся к самостоятельности друг друга. Она не давала мне советов, пока я работал мэром. Здесь действовало четкое правило: я не вмешиваюсь в ее дела, она не вмешивается в мои решения. Вот и сейчас Елена развивает свой бизнес в Европе, а я пашу на комбайне под Калининградом.

Лена вообще сейчас отвечает за все, а я отвечаю за сельское хозяйство! Ну а если говорить серьезно, для меня самое главное не стать классическим бездеятельным пенсионером, греющимся на диване. Боюсь старости. Если стану старым, то не смогу водить

машину со скоростью 200 километров в час, играть в теннис и гольф. Не смогу быть активным, а для меня это катастрофа.

Что касается домашнего хозяйства, то здесь никак не влияю. Вполне сознательно передал домашние дела в зону ответственности жены. Как должен одеваться муж или поддерживать свое здоровье — все это прерогатива Елены. И я счастлив, ведь она делает все со вкусом.

Обычно Лена говорит, что я ее научил безумной работоспособности. А она меня научила быть более радикальным по отношению к несправедливости. Более жестко реагировать на необъективность и непорядочность.

Убедил Елену в своей философии в отношениях с детьми. Считаю, нужно предоставлять им право делать свои ошибки, принимать решения, не уберегать их искусственно и ни в коем случае ничего не навязывать.

Мы всегда хотели, чтобы наши дочери учились на родине, получили высшее образование и прошли период становления личности в России. Однако ситуация, которая сложилась после моей отставки, не позволила нам это сделать. Вынуждены были в связи со всякими угрозами сорвать их с учебы и отправить в Лондон. Сняли Алену с третьего курса МГУ, а Ольгу — с первого. Год они совершенствовали английский язык, поступили в институты. Ольга изучала экономику, Елена занималась экологией.

Жили они, когда учились за границей, с мамой. Елена — их кумир.

Семья у нас, несмотря на возможности, очень простая. Дети воспитаны в традициях, в которых испокон веков росли русские девушки. Приветствуются достоинство, труд, сдержанность. Они девочки современные, но очень скромные. Несмотря на то что мы испытываем территориальную разобщенность, очень дружим и семью свою ни при каких обстоятельствах не потеряем.

Сегодня постоянно куда-то стремимся, куда-то летим. Елена разрывается между своими проектами, я часто за рулем, на комбайне, на пасеке…

Покой нам только снится! Первого мая 2017 года поздно вечером записывал на диктофон воспоминания, а утром с женой и друзьями улетел отдохнуть в Грузию. Я почетный гражданин республики, почетный гражданин Тбилиси. В разрушенном после гражданской войны городе восстановил лучшую школу на проспекте Руставели, школу № 1.

Кроме нее Москва построила школы в Чечне, Буденновске, Цхинвали, Севастополе, на Алтае, в Великом Устюге, столице Деда Мороза. Воспоминание о них греет мою душу.

Что еще хочу сказать под занавес?
Никогда не думаю о смерти — только о работе.
У меня больше не получилось, чем получилось.
Самый важный урок, который жду от жизни, еще впереди.
Я счастливый человек.
МОСКВА,
Сентябрь 2017